الادارة الجديدة
فى ضوء المتغيرات البيئية والتكنولوجية

استاذ دكتور
على السلمى
نائب رئيس جامعة القاهرة

مقدمة

يشهد العالم اليوم الكثير من التغيرات والتطورات بل وثورات فى مجالات عديدة والأدارة أو التنمية الأدارية هى واحدة من هذه المجالات ومن اشدها تاثرا بتلك التطورات ومن الواضح أن التنمية الادارية فى وطننا العربى لم تواكب فى حركتها التطور الهائل فى الادارة الحديثة فى العالم ومن هنا جاءت اهمية هذا الكتاب الذى يقدم صورة شاملة للادارة الحديثة وللتحولات الأساسية التى طرأت على مفاهيمها وانماطها .

وقد قام بهذه الدراسة القيمة الأستاذ الدكتور على السلمى - نائب رئيس جامعة القاهرة وهو بذلك يواصل تاريخه فى الكتابة بالأهرام الاقتصادى الممتد إلى سنوات طويلة مضت .

وينقسم الكتاب إلى ثلاثة اقسام يتناول القسم الأول التحولات الأساسية فى الظروف المحيطة والقسم الثانى يناقش قضية انعكاس التحولات الأساسية على مفاهيم وانماط الأدارة والتنظيم أما القسم الثالث من الكتاب فيلقى الضوء على الدور الجديد لمؤسسات التنمية الأدارية مركزا فيه ايضا على المؤسسات العربية والأتجاهات المستقبلية لها .

رئيس التحرير



بسم الله الرحمن الرحيم
« ان الله لايغير مابقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم »
صدق الله العظيم
(سورة الرعد ١١)

« ذلك بأن الله لم يك مغيرا نعمة أنعمها على قوم
حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم »
صدق الله العظيم
(سورة الأنفال ٥٣)

مقدمة

عملا بقول الله سبحانه وتعالى :

« ان الله لايغير مابقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم »

فإن مفهوم التنمية الإدارية في تصورنا هو « عملية تغيير ايجابي ومخطط هادف الى احداث تحولات جذرية وحقيقية في سلوك المديرين ومحدداته من مفاهيم واتجاهات ودوافع ومدركات » . وذلك تمكينا للمديرين من امتلاك المهارات واجادة الأساليب التي تجعلهم قادرين على تحقيق انجازات اقتصادية واجتماعية اعلى ، والوصول الى مستويات اكبر من الانتاجية والفعالية ، وضمان معدلات مستمرة ومتزايدة من النمو والتقدم لمؤسساتهم في تفاعل وتكامل مع معطيات البيئة المحيطة ومتغيراتها ... كل ذلك بالاستثمار الفعال والاستخدام الايجابي لطاقات وخبرات الافراد العاملين في مؤسساتهم ، ومايتاح لها من موارد وطاقات مادية ومعنوية أخرى .

واذا تاملنا في مسيرة التنمية الادارية وتطوراتها في عالمنا العربي نجد ان بداياتها تعود الى تاريخ قريب لايتعدى منتصف الخمسينات وانها عبر السنوات السابقة لم تحقق النجاح أو الانجاز الذي يرتفع الى مستوى الاحتياج القومي للمديرين الأكفاء في كل من بلدان الوطن العربي . لقد قامت بأعباء التنمية الادارية في اغلب الأحيان مؤسسات واجهزة حكومية ، كما اسهمت الجامعات والمراكز الجامعية بدرجات مختلفة في انشطة التنمية الادارية ، وكذلك تزايدت في السنوات الأخيرة اسهامات المؤسسات الخاصة في هذا المجال . كذلك كان لبعض الجامعات والمعاهد والمؤسسات الأجنبية (غير العربية) اسهامات في انشطة التنمية الادارية في بلدان العالم العربي ، غير ان كل هذه الجهود لم تحدث تاثيرا جذريا في مستوى اداء الادارة العربية !

وبداية ، فان مشكلة اساسية تسببت في انخفاض مستوى الانجاز لمؤسسات التنمية الادارية العربية وضعف تاثيراتها في حركة الادارة العربية وتطورها ، تلك هي ضعف الروابط بين تلك

المؤسسات وبين حركة المجتمع العربى والبيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة بها ، وعدم التفاعل الايجابى بينها وبين مايجرى حولها من متغيرات .

ومن ثم فقد أنعزلت مؤسسات التنمية الادارية العربية عن الواقع العربى بدرجات مختلفة (ولكنها واضحة) ، وأنعكس أثر هذا الأنعزال فى البيئات الداخلية لمؤسسات التنمية الادارية ذاتها اذ تشكلت من هياكل وتكوينات غير قادرة على ابتكار صيغ التنمية الادارية وأساليبها المتناسبة مع متطلبات الأدارة العربية .

ولعلنا نتأمل بعض مظاهر هذا التباعد والأنعزال :

- أبتعاد مؤسسات التنمية الادارية العربية عن مشكلات التطبيق العملى التى تواجه ادارة مؤسسات الأعمال وغيرها من المنظمات ، وانحصارها فى المجالات والجوانب الأكاديمية (النظرية بالمفهوم الشائع) وتمثلت هذه الصيغة الأكاديمية فى سيطرة الأكاديمين من أساتذة الادارة بالجامعات والمعاهد العربية على انشطة التنمية الأدارية من جانب ومن ثم أعتماد المواد التدريبية المستخدمة على ذات المواد الأكاديمية المستخدمة فى كليات ومعاهد الادارة (التجارة) من جانب اخر .

- أنعزلت مؤسسات التنمية الأدارية العربية عن الواقع العربى من حيث الزمان ، بمعنى أن المفاهيم والأساليب والاتجاهات الفكرية التى صاحبت نشأة حركات التنمية الادارية فى العالم العربى فى الخمسينات استمرت ولاتزال حتى الان تصبغ وتسيطر على أنشطة التنمية الادارية حاليا برغم كل ماأحدثه الزمن من تحولات فى الواقع الاقتصادى والاجتماعى والسياسى العربى والدولى .

- وثمة جانب آخر لهذه المشكلة ، فحين بدأت حركة التنمية الأدارية فى العالم العربى كانت الادارة فى مؤسسات الأعمال وغيرها على درجة واضحة من التخلف والبعد عن تقنيات الأدارة الحديثة فى ذلك الوقت . بحيث كانت اتجاهات التنمية الأدارية وقتها تمثل ثورة ادارية وسبق فكرى كان يجب على المديرين الممارسين بذل الجهد لمحاولة اللحاق بها . ولكن الوضع الان انقلب الى حد بعيد ، فقد أصبح مستوى الممارسة الادارية السائدة ومستوى التقنيات الأدارية المستخدمة فى كثير من مؤسسات الأعمال فى العالم العربى اكثر سبقا وأكثر تطورا مما لاتزال كثير من أنشطة التنمية الادارية تدعو اليه (مجرد مثال على ذلك الفرق الشاسع بين تطبيقات ادارة المخزون أو أدارة العمليات الأنتاجية وأساليب ضبط الجودة ، أو أدارة الحسابات والأدارة المالية كما تتم الان فعلا بأستخدام احدث التقنيات الأدارية وبين ماتقدمه برامج التدريب الادارى فى تلك المجالات من افكار متخلفة واساليب متقادمة) اننى أزعم ان كثيرا من مؤسسات الأعمال فى العالم العربى الان قد تفوقت وسبقت ماتدعو اليه أنشطة التنمية الأدارية .

ـ ولعل من اهم مظاهر التباعد الفعلي بين مؤسسات التنمية الادارية العربية والواقع المحيط بها ، هو مايمكن تسميته بالتباعد التطبيقي . ذلك ان تلك المؤسسات قد درجت في الغالب على ان تنهى العلاقة بينها وبين عملائها (المتدربين) بمجرد انتهاء البرنامج التدريبي الرسمي ، ولاتحاول اقامة علاقة مستمرة ومتواصلة تعلم من خلالها ماأصاب هؤلاء المتدربين من نجاح او فشل ، ومايحدث في مؤسساتهم من متغيرات . (ولعلنا نلاحظ استثناء هاما لهذا التباعد تمثل في المجهود الذاتي الذى قام به خريجوا المعهد القومي للادارة العليا في مصر لايجاد صيغة تربط بينهم من خلال ، جماعة خريجي المعهد القومي للادارة العليا ، التى انشئت منذ مايقرب من خمس وعشرين سنة الا انها وان حققت ترابطا ملموسا بين اعضائها ، الا انها لم تحقق الصلة المنشودة بين الاعضاء وبين مؤسسة التنمية الادارية التى تدربوا فيها .

ـ كذلك فقد تركزت معظم جهود مؤسسات التنمية الادارية العربية في دائرة التدريب ، ولم تعط اهتماما متناسبا مع مكونات التنمية الادارية الأخرى من استشارات ، وبحوث واعلام ادارى . بل حتى في دائرة التدريب لم تحقق مؤسسات التنمية الادارية نجاحا ملحوظا في ايجاد مواد تدريبية عربية وأساليب وتقنيات تدريبية متطورة ومتناسبة مع تطور تقنيات الادارة وتطبيقاتها في مؤسسات الأعمال وغيرها من المنظمات . ولعلنا نلاحظ مثلا أن استخدام الحاسوب (الحاسب الالى) وتطبيقاته في مؤسسات الأعمال والأجهزة الحكومية الحديثة في العالم العربي يفوق بمراحل قدرات مؤسسات التنمية الأدارية واستخداماتها له . كذلك فان مؤسسات التنمية الأدارية العربية لم تحقق حتى الان نجاحا ملحوظا في ايجاد حصيلة من المواد التدريبية والحالات العمليـة والتطبيقات ومساعدات التدريب وغيرها ذات الأرتباط العملى والحقيقى بظروف وأوضاع الأدارة العربية ، بل لايزال الاعتماد في جانب كبير على المصادر الأجنبية .

ـ إن انعزال مؤسسات التنمية الأدارية العربية فعليا عن واقعها المحيط ، قد انتج حالة مماثلة من الأنعزال وعدم التكامل بين وحدات المؤسسة الداخلية ، إن مراجعة التنظيم الهيكلى لأى مؤسسة للتنمية الأدارية في العالم العربى يؤكد هذه الملاحظة ، اذ نادرا ماتجد أيا ممايلى :

- وحدات متخصصة وقادرة فى مجالات البحوث الادارية المختلفة .
- نظم للمعلومات MIS تعتمد على الحاسب الالى .
- وحدات للعلاقات مع العملاء (المتدربين) أو نظم للاتصال المستمر والمنظم مع عناصر البيئة المحيطة .
- وحدات متخصصة وقادرة يعمل بها متخصصون فى انتاج واعداد المواد التدريبية ومساعدات التدريب .
- وحدات متخصصة وقادرة فى مجالات تنظيم المؤتمرات والندوات وحلقات البحث والمناقشة على أسس علمية سليمة ولكنها ستكون فى الغالب ضمن أهتمامات ادارات العلاقات العامة .
- متخصصون فى مجالات التقنية والتخصصات العلمية المساندة للعلوم الادارية (الهندسة وفروعها ، الفيزياء ، البيلوجيا الحيوية ، العلوم السياسية ، ...) بل ستجد أن أغلب الهيئات الفنية من مجالات العلوم الادارية التقليدية .

إن حالة من التجمد والتقولب قد اصابت مؤسسات التنمية الادارية فى العالم العربى بحيث انحصرت فعاليتها وانخفضت قدراتها على التأثير فى مجريات الادارة العربية . إن مجموع مانشاهده من ممارسات ادارية وافكار واساليب وتوجهات للمديرين فى مختلف مواقع العمل لايصل بنا الى الامتناع بأن هناك فلسفة ادارية عربية ، أو أن هناك تيارا فكريا أساسيا يجمع المديرين العرب على قناعات مشتركة . وانما نحن نعيش حالة من التمزق الفكرى والتشتت الادارى بحيث يصبح النجاح الادارى والتفوق التنظيمى فى موقع ماهو حصيلة جهد فردى ، وليس نتيجة تراكم خبرات وجهود حركة التنمية الادارية العربية . والسؤال الاساسى الذى تحاول هذه الورقة الاجابة عنه فى اطار العرض المتقدم هو :

« كيف يمكن لمؤسسات التنمية الادارية العربية ان تقيم رابطة ايجابية وتفاعلا حقيقيا بينها وبين بيئاتها الخارجية ، ومن ثم كيف يمكن تحقيق ذات التفاعل الايجابى على مستوى البيئة الداخلية لمؤسسة التنمية الادارية ؟ »

لقد كانت مشكلة انعزال مؤسسات التنمية الادارية عن واقعها وتجمد بيئاتها الداخلية هى فى تصورنا السبب الأساسى لضعف

فعالياتها وتاثيراتها فى حركة تطوير الادارة العربية . ومن ثم فان التحامها بالبيئة الخارجية وتطوير بيئاتها الداخلية بالتناسب مع الواقع المحيط بها هو فى تصورنا السبيل لتحقيق الفعالية المنشودة لمؤسسات التنمية الادارية فى العالم العربى .

ونحن نزعم أن هذا الالتحام والتفاعل انما يتحقق من خلال عملية أساسية تتمثل فى الاتى :

أولا ـ فهم واستيعاب التحولات والتغيرات الأساسية فى البيئة المحيطة ، وأدراك الواقع الجديد ومؤشرات التطور مستقبلا .

ثانيا ـ فهم وأستيعاب آثار وأنعكاسات هذه التحولات البيئية على مفاهيم واساليب ووظائف الادارة ، ومن ثم تكوين اطار فكرى للادارة الجديدة المتناسبة مع الواقع الحالى والتى تتهيأ للتفاعل مع المستقبل الوافد .

ثالثا ـ اعادة تحديد الدور الجديد لمؤسسة التنمية الادارية والأهداف التى تسعى اليها ، ومن ثم ادراك وتحديد انماط العلاقات الفعالة بينها وبين عملائها من جانب ، وابتكار الصيغ التنظيمية والأنماط الأدارية الداخلية المتناسبة من جانب أخر .

وفى هذه الورقة الحالية سنحاول ـ وباذن الله ـ معالجة كل من هذه المحاور الثلاثة لعملية ايجاد التفاعل الأيجابى بين مؤسسة التنمية الأدارية وبين بيئاتها الخارجية والداخلية .

■ القسم الأول ■

أ ـ التحولات الأساسية في الظروف المحيطة

مقدمة

يعيش العالم ـ والوطن العربى جزء رئيسى فيه ـ حركة تحول أساسية ومستمرة شملت مختلف الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، كما يشهد العالم ثورة تكنولوجية هائلة تتفوق فى أبعادها وآثارها الآنية والمستقبلية على التحولات أو الثورات السابقة منذ بداية الصناعة الحديثة وماتلاها من طفرات هائلة فى ثورة المعلومات وثورة الالكترونيات.. وعلى صعيد الوطن العربى ذاته، فإن ثمة متغيرات رئيسية تنتج آثارا ملموسة، كما تعمل على ايجاد حالات من عدم الاستقرار سيكون لها آثارها المستقبلية ايضا.

ولعلنا فى محاولة سريعة للاحاطة بأهم تلك التحولات على المستوى العالمى نرصد ما يلى:

ـ إن المظهر الأول للعالم الجديد ومايجرى فيه هو ذلك المعدل السريع والمتزايد للتغيير الضاغط فى كل اتجاه من اجل إيجاد واقع جديد. يقول دركر[1] « ان الغد يتشكل اليوم ». كما يقول بيترز[2] « إن التغيير هو الثابت الوحيد ». إن هذا التغيير قد شمل مجالات عديدة فى العالم اليوم، وايضا تتفاعل مظاهر التغيير فى المجالات المختلفة لتكون بدايات عملية تحول شاملة فى التركيب الاقتصادى والانتاجى والاجتماعى فى العالم.

يحدد بيتر دركر اهم التحولات الاقتصادية التى تمت فعلا فى الاتى:

ـ انفصال اقتصاديات انتاج المواد الأولية فى العالم عن الاقتصاد الصناعى. وتمثل هذا فى انخفاض الطلب على المواد الخام (الأولية) وهبوط أسعارها، فى نفس الوقت الذى يشتد الطلب على المنتجات الصناعية وترتفع اسعارها.

ـ وحتى فى الاقتصاد الصناعى للعالم المتقدم اقتصاديا، فإن معدلات العمالة وخلق فرص التوظف قد انفصلت هى الأخرى عن الانتاج الصناعى، بحيث أن معدلات زيادة الانتاج الصناعى لايواكبها زيادات مماثلة فى خلق فرص التوظف الجديدة، وفى هذا يقول دركر[3]:

To increase manufacturing production in developed countries has actually come to mean decreasing blue-collar employment.

ـ ان حركة رؤوس الأموال اصبحت هى القوة الحقيقية المحركة للاقتصاد العالمى وليس حركة السلع والبضائع فى التجارة الدولية .

وفى ضوء هذه التحولات ، فإن ظاهرة جديدة قد حدثت وهى ظهور مايسمى « بالاقتصاد العالمي » اذ يقول دركر[٤] :

««The world economy is in control rather than the macroeconomics of the national state».

ويلخص بيتر دركر نتائج هذه التحولات الأساسية ـ وسنرى ان لها انعكاسات على الفكر الادارى وممارسات الأدارة سواء فى العالم الغربى أو الوطن العربى فيما يلى[٥] :

ـ اهمية تطوير واعادة صياغة مفاهيم جديدة للتنمية الاقتصادية (ومن ثم الأدارية) وكذا سياسات جديدة للتنمية الاقتصادية .

ـ اهمية بحث صيغ جديدة بمقتضاها تستطيع الدول النامية التغلب على مشكلة انخفاض عوائدها من المواد الأولية ، والاستفادة من وفرة الأيدى العاملة بها ، وهو يقترح أسلوب « المشاركة فى الانتاج » Production Sharing بيحث يتوزع الانتاج الصناعى بين الدول فى العالم فتختص الدول النامية بانواع الانتاج كثيفة العمالة ، وتختص الدول المتقدمة بالأنواع عالية التكنولوجيا .

ـ اهمية دفع وتشجيع وتطوير طبقة من رجال الأعمال Entrepreneurs القادرين على احداث تنمية اقتصادية سريعة فى مختلف المجالات (لاحظ اهمية هذا الجانب بالنسبة لسياسات التنمية الأدارية فى العالم العربى التى ركزت لسنوات طويلة على تدريب المدير (الموظف) سواء فى القطاع العام او الخاص ، ولكنها اهملت الى حد بعيد تنمية طبقة « المنظمين » أو « رجال الأعمال » بالمعنى الذى يسرده دركر[×]

- قبول الواقع الجديد فى صورة الاقتصاد العالمى وليس أقتصاديات قومية لكل دولة منعزلة ، يحتم اعادة صياغة السياسات الاقتصادية المحلية لكى تحقق وجودا للدولة فى المجال العالمى من خلال حقيقة اساسية هى ايجاد ميزة تناسبية للدولة فى السوق العالمى

«The country's international competitive position»

- من جانب آخر ، فان رؤية مكملة لما قدمه بيتر دركر تقوم على محاولة رصد الاتجاهات الكبرى Megatrendsوتلمس تأثيرها على مختلف الأصعدة . وقد كان من هذه المحاولات وماقام به Naisbitt فى رصد الاتجاهات الكبرى لاعوام الثمانينات(٦) واعوام التسعينات(٧) والتى يمكن حصرها اساسا فى الآتى :

- ابتكارات وتغيرات تكنولوجية هائلة وسريعة .
- فرص أقتصادية هائلة وسوق عالمى متسع .
- اصلاحات سياسية وحركات تتوجه نحو الديمقراطية وتحرير الانسان
- نهضة ثقافية واجتماعية وعودة الى الاساسيات الروحية
- طفرة هائلة لفكر ودور المفكر او المنظم ENTREPRENEUR وسيادة المشروع الصغيرة .

١ ـ ٢ الاتجاهات الكبرى للتغيير فى العالم :

وقد كانت التحولات الكبرى التى رصدها نايسبت فى كتابه الأول لاعوام الثمانينات هى :

- التحول من المجتمع الصناعى الى مجتمع مابعد الصناعة (مجتمع المعلومات)
- التحول من التكنولوجيا المحدودة والبسيطة الى التكنولوجيا الاعلى High- Tech
- التحول من الاقتصاد الوطنى المنغلق على نفسه الى الاقتصاد العالمى Global Economy
- التحول من اهتمامات المدى القصير الى اهتمامات المدى البعيد ومن ثم اهمية التخطيط الاستراتيجى
- التحول من النظم المركزية الى النظم اللامركزية .
- التحول من الاعتماد على التبعية للمؤسسات والمنظمات الى وضع يسود فيه الفرد وتزداد اهمية الاعتماد على الذات .
- التحول من نظم الديمقراطية النيابية Representation الى نظم ديمقراطية المشاركة Participative
- التحول من التنظيمات الهرمية (القائمة على السلطة المركزية وفوارق المستويات) الى المنظمات التداخلية Networks القائمة على التفاعل والتكامل بين عناصر التنظيم
- التحول من الشمال الى الجنوب .
- التحول من التفكير فى البدائل المتعارضة Either/or الى التفكير فى البدائل المتكاملة والمتداخلة .

وقد عمت هذه الاتجاهات الكبرى العالم الغربى وظهرت آثارها بوضوح فى كثير من بلدانه ، ولا تزال تتفاعل لانتاج تأثيرها . ونستطيع أن نلمس بدايات لمثل هذه الاتجاهات فى عالمنا العربى ، وكذا انعكاسات لهذه الاتجاهات الغربية على الوطن العربى ، وهذا ما سنحاوله فى جزء تال من هذه الورقة . ولكن دعنا الآن نتأمل وبشىء من التفصيل ما يرصده الكتاب الثانى لنايسبت عن الاتجاهات الكبرى للتسعينات أو Megatrend,s ٢٠٠٠

يرصد نايسبت الاتجاهات الكبرى التالية[٨] :

- **انطلاق الاقتصاد العالمى خلال التسعينات**
- **نهضة الفنون والاداب**
- **ظهور اشتراكية السوق الحر Free- Market Socialism**
- **ظهور انماط حياة متشابهة عالميا ، مع زيادة الضغط من اجل المحافظة على الثقافات القومية**
- **انتشار وتعاظم الاتجاه نحو التخصيص Privatization**
- **نهضة دول الحزام الباسفيكى Pacific Rim**
- **تزايد دور المراة فى القيادة**
- **تزايد اهمية البيولوجيا Age of Biology**
- **الصحوة الدينية**
- **انتصار الانسان الفرد**

هذه التحولات وغيرها مرصوده فى العالم الغربى ، وتحدث آثارها فى مختلف جوانب الحياة هناك ، ولكنها وبالدرجة الاولى تحدث تغيرات فكرية هامة ، وتنتج مفاهيم وفلسفات ادارية جديدة تتناسب مع حركة التحول فى المجتمع وتساعد على استكمالها وصولا الى المستقبل . وفى نفس الوقت هناك قوى آخرى تعمل على احداث تغيرات سالبة فى المجتمع منها انتشار الجريمة ، والمخدرات ، واتجاهات السيطرة الدكتاتورية للقوى العظمى على مقدرات العالم ، وما تعانيه الدول من عجز مالى وأشكال الفساد الادارى والسياسى . هذه الاتجاهات الايجابية والسالبة تتفاعل معا على الصعيد الاجتماعى للعالم لكى تحدث اثارها . (النتيجة الوحيدة المضمونة هى ان العالم الجديد سيكون بالقطع مختلفا عن العالم القديم) . بل نقول بدرجة عالية من الثقة أن كل يوم يمر على عالمنا المعاصر يترك بصمات تجعل الغد مختلفا عن اليوم والامس . ويتخذ التغيير اشكالا وأبعادا مختلفة ولكنها لا تخرج فى النهاية عن أحد أمرين :

أ - ان امورا او اوضاعا او افكارا كانت مقبولة ، ممكنة ، معروفة ، مطلوبة ، ولكنها نتيجة للتغيير لم تعد كذلك .... او

ب - ان امورا او اوضاعا او افكارا لم تكن مقبولة ، ممكنة ، معروفة ، مطلوبة ، ولكنها نتيجة للتغيير اصبحت كذلك .

ففى اى وضع من الاوضاع توجد فى البيئة المحيطة (داخلية او خارجية) قيود ومشكلات من جانب ، وفرص وامكانيات فى جانب آخر ومعنى التغيير بالصورة المرصودة هى :

ا ـ اما تخفيف او اختفاء القيود والمشكلات الحالية ، او نشاة قيود ومشكلات جديدة .... او

ب ـ اما استثمار الفرص والامكانيات الحالية (او الاخفاق فى ذلك) او نشاة فرص وامكانيات جديدة .

ان حركة المجتمع يمكن بلورتها فى النهاية فى مفهومى الفرص والقيود . ومن ثم فإن كل تغير فى مستويات وحالات الفرص والقيود انما يطرح نفسه بشدة على الادارة المسئولة عن استثمار الفرص والتغلب على القيود وبالتالى ، فإن اعداد وتنمية هذه الادارة انما يجب أن تبنى على فهم واضح لحركة الفرص والقيود . وفى الاساس ففى كل التغييرات التى حدثت فعلا ، وتلك التى يتوقع حدوثها ، فإن الانسان هو العنصر الفاعل والذى يجب أن تتركز وتدور حوله كل جهود التنمية . وفى ذلك يقول نايسبت[٩]

«The most exciting breakthroughs of the twenty first century will occur not because of the technology, but because an expanding concept of what it means to be human»

وفيما يلى نعرض لبعض اهم الاتجاهات الكبرى لحركة التحول العالمى وتاثيراتها المحتملة :

أ - ٢ - أ - الانطلاقة الكبرى للاقتصاد العالمى :

يتجه العالم لكى يصبح اقتصادا واحدا ، وليست هذه الحركة هى مجرد زيادة فى حجم التجارة الدولية بين دول العالم المنعزلة ، ولكنها بالدرجة الاولى توحد العالم فى اقتصاد واحد وسوق واحدة . الاقتصاد العالمى الواحد يكاد يصبح حقيقة واقعة وهذا يعنى مزيدا من التغيير :

- مزيد من التحولات الديمقراطية .
- مزيد من الضغوط من أجل الحرية .
- مزيد من التجارة والتبادل للسلع والخدمات .
- مزيد من الفرص .
- مزيد من الثروة والرخاء .

هذا الاتجاه نحو الوحدة الاقتصادية العالمية ، أين نحن منه الان فى العالم العربى ، أين السوق العربية المشتركة ؟

يقول نايسبت[١٠] :

«As we trun to the next century, we will witness the link up of north America, Europe, and japan to form a golden triangle of free trade»

أين نحن من هذا التحول الخطير ، وما تاثيره على الادارة ومؤسسات التنمية الادارية العربية ؟

ومما يساعد على احداث هذا الاندماج الاقتصادى العالمى :

- نهضة هائلة فى تكنولوجيا الاتصالات والحاسبات الالية مما سيجعل العالم قريبا عبارة عن شبكة اتصالات واحدة

- نهضة هائلة فى تكنولوجيا المواد بحيث يقل الاعتماد على المواد الخام التقليدية فى الانتاج الصناعى (كابلات الالياف الضوئية مثلا تحل محل الكابلات النحاس) وتقل كمية المواد فى أى منتج صناعى

- نهضة هائلة فى تكنولوجيا التصغير Miniaturization حيث يساعد صغر حجم المنتجات على التبادل التجارى .

- ارتفاع الاستهلاك والميل الى الاستهلاك فى الدول الاسيوية حديثة الثراء نتيجة للنهضة الاقتصادية بها (اليابان ، كوريا الجنوبية ، سنغافوره ، تايوان ، ماليزيا ، تايلاند)

- تغلب الاعتبارات الاقتصادية على غيرها من الاعتبارات السياسية في اتخاذ القرارات الدولية .
- اتجاه الدول الى تعديل سياساتها الضريبية وتوفير الحوافز والمشجعات للاستثمار الاجنبي .
- الاهتمام العالمي بالبيئة وحمايتها والحفاظ عليها يشجع على تبادل المعلومات والاساليب المساعدة على تكوين وحدة عالمية .

والآن نتأمل قليلا هذا الاتجاه نحو توحد الاقتصاد العالمي ونحاول استنتاج بعض المؤشرات ذات الأهمية للادارة العربية ، وسياسات واهتمامات التنمية الادارية في الوطن العربي :

- ان قيام الاقتصاد العالمي والسوق العالمي الواحد ، يجعل من الصعب (ان لم يكن من المستحيل) ، على أي دولة ان تحقق معدلات النمو الاقتصادي المنشودة خارج نطاق هذا الاقتصاد الواحد أي أن الادارة العربية عليها أن تغير من سياساتها وأساليبها لكي تجد مؤسساتها مكانا في هذا الاقتصاد الجديد وأساس هذا المكان أن يكون لها ميزة تنافسية[11]
- إن الدول التي ستنجح في تحقيق ميزة تنافسية في السوق العالمي الواحد ، هي تلك التي تستثمر قواها البشرية أحسن استثمار وبالتالي فإن نهضة التعليم والتدريب ستكون أساس التطور الاقتصادي الجديد .
- ان الاقتصاد العالمي الجديد يمثل مرحلة مابعد الصناعة أو ما يسمى باقتصاد المعلومات ومن ثم يعتمد على صناعات أساسها المعلومات information- based بالمقارنة بالاقتصاد الصناعي التقليدي والذي يقوم على صناعات اساسها المواد الخام بالدرجة الاولى Material-based وبذلك فإن هذا التحول يعني نشأة الطلب على نوعيات جديدة من الافراد لهم مهارات وقدرات غير المتوافرة حاليا ومن ثم يفرض هذا التحول اعباء جديدة على مؤسسات التعليم والتدريب لتكوين واعداد وتنمية العناصر البشرية في مختلف المجالات المناسبة للاقتصاد الجديد .
- ان الدول إذ تعد أنفسها للتميز والتفوق في هذا الاقتصاد العالمي الجديد انما تراجع مواردها البشرية وتحاول سد العجز في انواع التخصصات الجديدة . واحد اساليب سد العجز سيكون بفتح ابواب الهجرة وسحب الافراد المطلوبين من رعايا الدول الاخرى . وهذا سوف يمثل موجة جديدة من هجرة العقول من دول العالم الثالث اساسا الى امريكا وأوروبا . في العام ١٩٨٨ على سبيل المثال دخل الولايات المتحدة الاميريكية ٦٤٣,٠٠٠ مهاجر جديد من احسن العناصر التي تتفق مع متطلبات عصر المعلومات .

ـ ان مؤسسات الاعمال اذ تعد نفسها للتعامل مع معطيات الاقتصاد العالمى الجديد آخذة فى التحول الى انماط تنظيمية جديدة تتمثل اساسا فى الاخذ باللامركزية ، والاهتمام الفائق بالمستهلك Customer- oriented ، وكذا الاهتمام الفائق بالعنصر البشرى من العاملين . People- oriented وسوف يفرض هذا تحولا اساسيا فى مفاهيم واساليب الادارة العربية ، ومن ثم انشطة التنمية الادارية بها اذا ارادت أن تنافس مؤسسات العالم الجديد .

ـ وثمة كلمة اخيرة عن اوربا ١٩٩٢ وهى تغيير اقتصادى بالدرجة الأولى لمواجهة المنافسة الحادة التى تسود العالم من الولايات المتحدة واليابان ، وبالتالى فان ازاحة العقبات من امام التجارة بين دول اوربا الاثنى عشر ، تحرير ادارة المشروعات بها Deregulation انما هى محاولة لزيادة القدرة التنافسية لهذه الدول فى السوق العالمى الواحد .

أ ـ ٢ ـ ٢ التحول الى السوق الحر والتخصيص .

يشهد العالم الآن حركة واضحة للتحول من نظم الاقتصاد المخططة مركزيا حيث تسيطر الأجهزة الادارية الحكومية على توجيه الموارد الاقتصادية وصنع القرارات الأساسية ، الى أنواع من الاقتصاديات التى تعمل وفقا لتوجهات السوق وعوامل العرض والطلب . وهذه الظاهرة هى أبرز ماتكون الآن فى الأتحاد السوفيتى حيث تحاول السياسة الاقتصادية الجديدة العودة الى أسس الملكية الخاصة حتى فى مجالات الأعمال ، وحرية الاستثمار الفردى ، والغاء الدعم الحكومى لأسعار السلع والخدمات وترك عوامل العرض والطلب تحكم كفاءة المؤسسات وأعتبار الربح أساسا فى توجيه الموارد الاقتصادية .
كذلك تشتد هذه الحركة الآن فى أوربا الشرقية وكثير من الدول النامية وقد كانت هناك أسباب كثيرة وراء هذه الظاهرة منها :

- اتجاهات التحول نحو السوق العالمى والاقتصاد العالمى ووضوح عزلة الاقتصاديات الاشتراكية والمخططة مركزيا وعدم قدرتها على المنافسة العالمية .
- التطورات التكنولوجية السريعة والتفوق التكنولوجى للاقتصاديات المفتوحة .
- فشل النظم المركزية فى تحقيق مستويات الرخاء والتقدم وعجزها عن مجاراة النظم اللامركزية فى توفير مستويات المعيشة اللائقة للمواطنين .
- ارتفاع تكلفة الانتاج وضخامة التكلفة الاجتماعية والاقتصادية لسياسات الدعم والرعاية الحكومية بالقياس الى كفاءة النظم المعتمدة على الحرية ، الفردية ، ونظم السوق .

وقد اتخذت محاولات التخلص من النظم الاقتصادية المركزية أشكالا متعددة من :

- تخصيص Privatizing وسائل الانتاج والتوزيع واعادتها بصورة أو اخرى الى القطاع الخاص بدلا من ادارة الدولة لها .
- انشاء أسواق للأوراق المالية ، وتشجيع حركة تبادل الأسهم والسندات ، وملكية العاملين للاسهم فى الشركات حتى الحكومية منها .

- اتباع أساليب اللامركزية الادارية ونقل الصلاحيات والسلطات الى المستويات الادارية الادنى أو الى هيئات ووحدات الانتاج المستقلة .

- السماح باغلاق وتصفية المؤسسات والشركات الخاسرة بدلا من استمرارها رغم ما تحققه من خسائر .

- الغاء نظام التسعير الجبرى للسلع والخدمات (وحتى للعملات الوطنية) وتقويم الأسعار حسب حالات العرض والطلب .

- تخفيف القيود الحكومية على الأنشطة الاقتصادية وتقليص دور أجهزة الرقابة المركزية .

وقد صاحبت هذه التحولات الاقتصادية - وهذا هو الأهم - تحولات سياسية هامة تدعم الديمقراطية وحرية الاختيار الفردى . فقد صاحبت سياسة المصارحة والنقد **Glasnost** سياسة البروتستوريكا **Perestor-oika** فى الاتحاد السوفيتى . ويتوقع أن يكون للاصلاح الاقتصادى أو الادارى أى فرصة للنجاح بدون الاصلاح السياسى وحرية المناقشة . ان ما يجرى فى الاتحاد السوفيتى ، وما بدأتة الصين منذ السبعينات وما يحدث فى انجلترا ، ماليزيا ، تركيا ، شيلى ، فرنسا ، وما تستهدفه مصر ، الأردن ، العراق ، المغرب ، من محاولات اعادة هيكلة نظمها الاقتصادية (ومن ثم الادارية والسياسية والاجتماعية والثقافية) ومن أسس ومتطلبات السوق والاقتصاد العالمى الجديد انما يمثل تحولا أساسيا فى بيئة مؤسسات التنمية الادارية لابد لها من استيعابه والتفاعل معه ختى يمكن لها أن تصل الى غاياتها .

ان على مؤسسات التنمية الادارية العربية واجب مزدوج فى هذا المجال :

أ - تحليل المتغيرات والتحولات ودراسة آثارها واستنباط النظم والاساليب والانماط الادارية الجديدة المتناسبة معها .

ب - الترويج لهذه الاساليب والنظم (الادارة الجديدة) وتدريب الأفراد القادرين على تطبيقها والمساهمة فى خلق المناخ الادارى المناسب لاستيعابها وتهيئة الفرص لتطبيقها بفعالية .

ويمكن تصوير الأوضاع الجديدة فى مجالات اقتصاديات السوق وانعكاساتها على التنمية الادارية كالشكل (١) . ولاشك أن الاتجاه نحو تحويل الملكية العامة الى الملكية الخاصة وهو مادرج على تسميته بالتخصيص **Privatization** هو أهم ملامح التحولات البيئية التى سيكون لها نعكاس واضح ومؤكد على الادارة ونظمها وأساليبها ومعايير الحكم عليها وتقييمها ، ومن ثم أساليب وفلسفات تنميتها وتطويرها .

ولو أن حركة التخصيص تأخذ جانبا أساسيا من مقوماتها استنادا الى التجربة الانجليزية ، الا أنها تسود بلدانا كثيرة فى العالم ، الأمر الذى يمكن معه أعتبارها ظاهرة عالمية وان اختلفت أساليب التطبيق ومعدلات السرعة فى تحويل الملكية العامة الى القطاع الخاص من دولة الى أخرى .

وفى عجالة سريعة نعطى صورة لما جرى ويجرى حتى نتمثل الآثار المتوقعة لحركة التخصيص على الادارة[١٢] :

- اتخذت حركة التخصيص فى انجلترا شكل نشر الملكية الخاصة من خلال تمليك الأسهم ، والمنازل الخاصة . ففى سنة ١٩٧٩ كانت نسبة البريطانيين الذين يملكون اسهما فى الشركات البريطانية لا تتعدى ٧٪ من الوطنيين ، اصبحت فى سنة ١٩٨٩ اكثر من ٢٠٪ . كذلك كانت نسبة من يملكون منازلهم فى سنة ١٩٧٩ اقل من ٥٠٪ اصبحت فى سنة ١٩٨٩ اكثر من ٦٦٪ . وقد تم خلال الفترة بين ١٩٨٠ - ١٩٨٨ بيع اكثر من ٤٠٪ من القطاع العام البريطانى الى القطاع الخاص وكذا ١٦ شركة من الشركات التى كانت خاضعة لرقابة الدولة Controlled .

ولعل الأحصائيات الآتية تعطى صورة لما تم هناك :

- اكثر من ٦٠٠,٠٠٠ موظف حكومى (سابق) يعملون الآن فى القطاع الخاص .

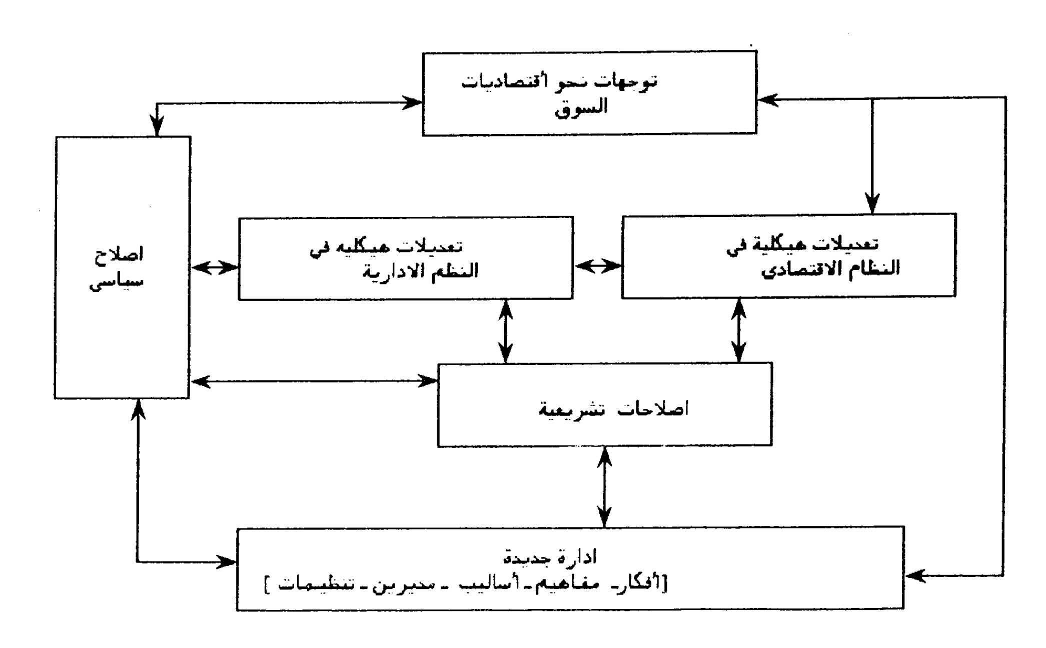
- اكثر من ٤٠٠,٠٠٠ عامل يمتلكون الآن اسهما فى ذات الشركات التى يعملون بها .

- اكثر من ١١ بليون دولار حصيلة للدولة من بيع القطاع العام .

- التحول الآن نحو تخفيف دور الدولة فى المحليات ، وتحقيق الأستقلال لوحدات الخدمات المحلية كالمدارس .

- الخطوة القادمة بيع اراضى الدولة .

شكل (١)


توجهات نحو أقتصاديات السوق
اصلاح سياسي
تعديلات هيكليه في النظم الادارية
تعديلات هيكلية في النظام الاقتصادي
اصلاحات تشريعية
ادارة جديدة
[أفكار- مفاهيم- أساليب - مديرين- تنظيمات]

ـ فى فرنسا زاد عدد الأفراد مالكى الأسهم ثلاثة اضعاف منذ بيع اول شركة مملوكة للدولة سنة ١٩٨٦ . خلال السنوات الثلاث الأخيرة ثم تخصيص ١٣٨ شركة قيمتها ٤ ، ٢٠ بليون دولار ويعمل فيها ٣٠٠,٠٠٠ شخص .

ـ تقوم سياسة التخصيص فى تركيا على أساس بيع ٢٦٣ شركة مملوكة للدولة وفقا للنسق التالى :

ـ تطرح الأسهم أولا للبيع على العاملين فى الشركات ذاتها .

ـ تطرح باقى الأسهم على المواطنين القاطنين قرب هذه الشركات .

ـ تطرح باقى الأسهم على العمال الأتراك العاملين فى الخارج .

ـ تطرح باقى الأسهم على المستثمرين الأجانب من خلال بورصة الأوراق المالية فى استانبول .

ـ فى شيلى تم اعادة ٣٥٠ شركة الى أصحابها الأصليين خلال الفترة من ١٩٧٣ ـ ١٩٧٥ وخلال الفترة من ١٩٧٥ حتى ١٩٨٣ تم بيع ١٠٠ بنك وشركة قيمتها ٩١٦ مليون دولار .

ـ فى افريقيا نجد حركة التخصيص نامية فى نيجيريا ، كينيا ، وحتى فى الدول الأشتراكية (تنزانيا) أو الخاضعة للحكم الشيوعى (موزنبيق ، أنجولا ، بنين ، الكونغو)

ـ فى دول اسكندنافيا هناك أتجاهات واضحة للتحول نحو الملكية الخاصة . وحتى فى الولايات المتحدة الأمريكية يعيدون النظر فى برامج الرعاية الأجتماعية ونظم اعانة البطالة وتحويلها الى نظم يقوم عليها القطاع الخاص .

أ - ٢ - ٢ - أ - حركة التخصيص فى مصر والعالم العربى

إن بدايات القطاع العام فى مصر تعود الى عام ١٩٥٧ حين لجأت الدولة الى فرض الحراسة وتمصير الشركات والأعمال التى كان يملكها رعايا انجلترا وفرنسا وبلجيكا والرعايا اليهود وذلك ردا على العدوان الثلاثى الذى حدث ضد مصر سنة ١٩٥٦ . وانطلقت مسيرة القطاع العام منذ ذلك التاريخ لكى يصل الى حجمه الحالى الذى يكاد يستوعب أكثر من ٩٠٪ من الاقتصاد الوطنى ويسيطر على مجالات نشاط واسعة خاصة فى المجال الصناعى والبنوك وشركات التأمين وأعمال التجارة الخارجية . ويتمثل القطاع العام حاليا فى أكثر من ٣٩٠ شركة تشرف عليها تسعة وعشرون هيئة عامة للقطاع العام . وتبلغ استثمارات القطاع العام أكثر من ١٠٠٠ مليون جنية مصرى(١٣)

والى جانب شركات القطاع العام المملوكة تماما للدولة ، هناك عدد من الشركات ذات الملكية المشتركة حيث يوجد نصيب للقطاع الخاص فى ملكية رأس المال وإن كانت لاتزال مصنفة قانونا باعتبارها شركات قطاع عام . كذلك أسهمت الدولة - من خلال شركات القطاع العام وهيئاته وأجهزة الدولة ومؤسساتها المختلفة - فى انشاء ما يقرب من مائتين وخمسين شركة فى ظل قانون تشجيع الاستثمار وذلك بالمشاركة مع رأس المال الخاص الوطنى والأجنبى بنسب مختلفة . وتصنف هذه الشركات المشتركة قانونا بأنها شركات قطاع خاص رغم مساهمة المال العام فيها .

وفى السنوات الأخيرة - وتحت شعار التنمية المحلية - قامت المحافظات والوحدات المحلية المختلفة باستثمار اموال تصل الى ما يزيد عن ٢٠٠٠ مليون جنيه فى اقامة مشروعات انتاجية محلية . ونتيجة للمشكلات الادارية وانخفاض الانتاجية وتدنى العوائد الاقتصادية للمشروعات العامة على اختلاف اشكالها فى مصر ، فقد راجت فكرة التخصيص أو تحويل الملكية العامة الى القطاع الخاص . وتتبلور الاستراتيجية المقترحة فى هذا الصدد على النحو الآتى :

- **بيع المشروعات المحلية الى الأفراد والهيئات الخاصة وذلك بطريقة تقويم الأصول والخصوم وتحديد القيمة البيعية لصافى الأصول .**

- التخلص من الأسهم المملوكة للهيئات العامة فى الشركات المشتركة مع القطاع الخاص ، وذلك اما عن طريق التداول فى سوق الأوراق المالية ، او بالبيع المباشر الى الشركاء الاخرين من القطاع الخاص .
- بيع اسهم شركات القطاع العام غير الاستراتيجية (اى لا تتعامل فى صناعات اساسية) الى الأفراد وهيئات القطاع الخاص . ويتردد دائما الاقتراح ببيع هذه الأسهم للعاملين فى الشركات ابتداء .

وتثير عملية التخصيص فى مصر جدلا واسعا نظرا لتشابك الاعتبارات الاقتصادية والادارية من جانب مع الاعتبارات السياسية والاجتماعية من جانب آخر . كذلك كان لتدخل بعض الجهات الأجنبية مثل البنك الدولى وهيئة المعونة الأمريكية فى هذا الموضوع آثار سالبة على الراى العام الذى يرى فى مثل هذه التدخلات ضغوطا اجنبية لتحويل النظام الاقتصادى والاجتماعى فى مصر الى نظام السوق الحر مما يعد فى راى الكثيرين اهدارا لمصالح الطبقات العاملة والفقيرة لحساب قلة من رجال الاعمال والطبقة الراسمالية .

من جانب آخر ، فان مناقشة عملية التخصيص فى مصر - واتصور فى الدول العربية الأخرى - سوف تثير عددا من الأسئلة الهامة التى يجب التصدى لها بالبحث والدراسة وصولا الى مفاهيم واضحة تكون اساسا جيدا لاستراتيجيات التحول الى الملكية الخاصة ومن هذه الأسئلة ما يلى :

س ١ : ما هى الطريقة (أو الطرق) الأنسب لنقل الملكية العامة - هل البيع المباشر كصفقة واحدة ، أو التحول التدريجى من خلال طرح الأسهم للبيع ؟
س ٢ : ما هى الادوات اللازمة لتنمية سوق الاوراق المالية كشرط أساسى قبل البدء فى عمليات واسعة النطاق لطرح أسهم شركات القطاع العام للبيع ؟
س ٣ : ما هى المحفزات ووسائل التشجيع التى يجب توفيرها لحفز المدخرين من المواطنين على شراء أسهم الشركات المطروحه للبيع ؟
س ٤ : ما هى اوضاع الأدارات القائمة على شركات القطاع العام بعد بيعها للقطاع الخاص وما هى ضمانات حقوق العاملين ؟ وفى حالة إبقائهم بالعمل ما هى مصلحة أفراد القطاع الخاص فى شراء شركات القطاع العام والاستمرار فى تحمل ذات الأعباء الادارية والمالية التى كانت من ضمن أسباب الخسائر فيها ؟

ولعل من أخطر الاسئلة المثارة هنا تتعلق بالتغيرات الجذرية الواجب إحداثها فى فلسفة الادارة الحكومية وأساليب وأدوات تعاملها مع الشركات بعد تحولها من القطاع العام الى القطاع الخاص . إن سياسات ونظم الضرائب ،

الجمارك ، الرقابة على الانتاج ، الرقابة على الأسواق ومتابعة الأسعار ، وقوانين العمل والعاملين ، ونظم الأستيراد والتصدير والرقابة على النقد الأجنبى وغيرها من أدوات السياسة الحكومية ، كل ذلك يجب أن يتطور تطورا جذريا وشاملا ليتناسب مع معطيات النظام الاقتصادى الجديد القائم على حرية الاستثمار الخاص والمشروعات الخاصة فى كل المجالات .

ومن ثم نتصور أن أنشطة التنمية الادارية ـ فى مصر والعالم العربى ـ سوف تحتاج الى مراجعة شاملة حتى تتعامل مع هذه الاسئلة الهامة وغيرها من جانب ، ولتطوير أدواتها وبرامجها وتوجهاتها العامة لكى تسهم فى إعداد وتنمية الكوادر الأدارية الجديدة من جانب آخر . بالأضافة الى ذلك ، فكما سبق القول ، فإن جانبا هاما من أنشطة التنمية الادارية الجديدة يجب ان يتوجه الى إعداد وتنمية « رجال الأعمال » **ENTREPRENEURS**

انعكاسات حركة التخصيص على الأدارة :

ان تحول مشروع ما من الملكية العامة الى الملكية الخاصة سوف يحدث تغييرات أساسية ضاغطة على الادارة بما يوجب عليها الانتقال الى حالة أخرى ومستوى أخر من الاداء والتحفز . ولعلنا نستعرض فى اختصار اهم تلك التحولات الأدارية :

التحول من التعامل فى ظل نظام مغلق CLOSED SYSTEM تحدده القواعد والتعليمات الحكومية وتنظمه قرارات إدارية عليا ، إلى التعامل فى ظل نظام مفتوح OPEN SYSTEM تحكمة متغيرات السوق وعوامل المنافسة وقوى اقتصادية وأجتماعية وسياسية محلية ودولية .

ـ التحول من التعامل بأسلوب متحفظ يحافظ على الأوضاع القائمة وينفذ قواعد ويستهلك موازنات محددة سلفا ، إلى التعامل بأسلوب مرن ومتحرر يستهدف تحقيق النمو والتميز ويطور القواعد والموازنات بحسب متطلبات السوق والتنفيذ العملى .

ـ الأتجاة من التركيز على اعتبارات الفترة القصيرة إلى الدخول فى مجالات التنبؤ المستقبلى ورسم الخطط والبرامج للأجل الطويل .

ـ التحول من نظام أدارى يتميز اساسا بالمركزية وتحديد فرص المشاركة فى أتخاذ القرارات ، الى نظام يأخذ باللامركزية الادارية وينمى المشاركة الخلاقة لمختلف العاملين فى أتخاذ القرارات . أى التحول الى أسلوب العمل الجماعى وروح الفريق .

- التحول من نظام ادارى يرى الربح محصلة للفريق بين اجمالى الأيرادات والمصروفات فى حساب الارباح والخسائر ، إلى نظام ادارى يؤمن بان الربح هو الهدف الاخير للمشروع وان الانتاجية الأعلى والخدمة الاحسن للعميل ، والابتكار والتطوير كلها وسائل لتحقيق هذا الربح الذى تبدأ الادارة بتحديد مستواه المرغوب اى منطق الربح المخطط وليس الربح العفوى الذى يحدث بالمصادفة .

- إعادة النظر فى مفهوم مجالس الادارة باوضاعها الحالية فى شركات القطاع العام ، حيث تضم اعضاء بحكم وظائفهم فى الشركات فهم موظفون لدى الدولة ، واعضاء عادة لا يزيدون على ثلاثة - يعينون من الشخصيات العامة - عادة أساتذة الجامعات - بحكم خبراتهم . كما تضم مجالس الادارة فى شركات القطاع العام فى بعض الدول (كمصر) ممثلين منتخبين للعمال والموظفين .

ان الواقع العملى يدل على انخفاض كفاءة وضعف فعاليات مجالس ادارة الشركات العامة ، وعدم قدرة الأعضاء الخارجين على التأثير فى أنشطة المجلس او قراراته . إن المجلس يقع عادة بشكل كلى تحت سلطة وتأثير رئيس المجلس وهو مدير محترف تعينه الدولة . إن المفهوم الحقيقى لمجلس ادارة الشركة باعتباره يضم مندوبين عن المالكين الحقيقيين للمشروع (أصحاب رأس المال) لا يتحقق أبدا فى حالة الشركات العامة .

ويصدق نفس القول على الجمعيات العامة للشركات والتى يفترض أن تكون من حملة الاسهم وتمثل السلطة الأعلى فى الشركة . وبذلك فإن التحول الى الملكية الخاصة سوف يفرض العودة الى المفاهيم الصحيحة ، ومن ثم التشكيل والصلاحيات السليمة ، لمجالس إدارة الشركات وجمعياتها العمومية وبالتالى سيفرض ذلك تطويرا حقيقيا فى وظائف الرقابة والمتابعة والتقييم ، ويضيف الى أهمية نظم المعلومات الحديثة بما يحقق لهذه المجالس القدرة الحقيقية على مباشرة مهامها الاساسية .

ان هناك شبه إجماع فى كتابات المهتمين بعملية التخصيص ، ان أهم آثارها الايجابية ليس مجرد إتاحة الفرصة للقطاع الخاص ان يجددو فى الحياة الأقتصادية للدولة ، أو تشجيع وتنمية المدخرات المحلية - برغم ما لهذه النتائج من فوائد - إلا أن الاثر الأكبر المتوقع هو إحداث حالة من التغيير والانفتاح فى فكر الادارة القائمة على المشروعات الاقتصادية يتحقق عنها تطورات إيجابية تعظم من فرص النمو الأقتصادى بدرجات أعلى كثيرا مما كان يمكن تحقيقه فى

ظل ادارة القطاع العام او الادارة الحكومية .
ان التغيير الفكرى وسيادة مفاهيم ادارية جديدة هى النتيجة الاعظم التى تستهدفها عملية تحويل الملكية العامة الى الملكية الخاصة ، ومن ثم يتبين لنا الدور الكبير والمسئولية التاريخية التى يجب أن تقوم بها مؤسسات التنمية الادارية لضمان تحقق هذه النتيجة ، وعدم انفلات عملية التخصيص وتحول المشروعات العامة القوية والمدعمة من الدولة الى مشروعات خاصة هزيلة تستهدف الربح السريع وتتغاضى عن كل أمكانيات وضرورات التطوير والأبداع .
أن على مؤسسات التنمية الادارية ان تتفاعل وبسرعة مع متطلبات ايجاد هذه الأنماط الادارية الجديدة :

- إدارة تؤمن باهمية المستهلك والعميل ، وان خدمة المستهلك ورضاءه هما اهم مؤشرات النجاح فى مجال الاعمال وان الربح ياتى نتيجة لذلك وليس بالرغم من ذلك .
- ادارة تؤمن باهمية الجودة الشاملة الكلية فى كل جانب من جوانب العمل QUALITY TOTAL وتعمل على تامينها .
- ادارة تؤمن بالتغيير CHANGE وتعدله وتتعامل معه وتتحمل المخاطر فى سبيل ذلك .
- ادارة تؤمن بتكامل السوق العالمى وضرورة التواجد فيه من خلال المنافسة والتميز ، كما تؤمن بمسؤليتها الأجتماعية محليا وعالميا .

١ ـ ٢ ـ ٣ إنطلاقة الدول الصناعية الجديدة فى آسيا :

ان ما يحدث فى منطقة الحزام (النطاق) الباسيفيكى THE PACIFIC RIM يمثل انجازا انسانيا رائعا يستحق التامل والدراسة وتبين إنعكاساته على الساحة العاملمية من جانب وامكانات استلهام مؤشرات لتوجيه حركة التنمية الاقتصادية والادارية فى العالم العربى من جانب اخر . ان ما يحدث فى الحزام الباسيفيكى حسب قول نايسبت (١٤) :

» THE PACIFIC RIM IS EMERGING LIKE DYNAMIC YOUNG AMERICA BUT ON A MUCH GRANDER SCALE 5 إن ثمة خمس حقائق تصف ما يجرى فى هذه المنطقة من العالم :

- هناك حركة انطلاق اقتصادى بمعدلات غير مسبوقة فى العالم .
- ان هذه الحركة الاقتصادية تتم فى اطار ثقافى متميز يعم شعوبا وديانات ولغات عدة ، وان اتفقت فى توجهاتها الاساسية نحو العمل والتقدم °
- ان هذه الحركة الاقتصادية تنتقل بالقيادة الاقتصادية لتلك المنطقة من اليابان الى دول جديدة تتزعمها الصين والنمور الاربعة (كوريا الجنوبية ، تايوان ، سنغافورة وهونج كونج) .
- ان عنصرا اساسيا وركنا رئيسيا فى هذه الانطلاقة الاقتصادية هو العناية الفائقة بالتعليم .
- ان حركة النمو الاقتصادى غير المسبوق فى هذه المنطقة خاصة بالنسبة للنمور الاربعة THE FOUR TIGERX قد بدلت تماما من مفاهيم نظريات التنمية الاقتصادية التقليدية والتى تؤمن بالتدرج والمرحلية ، الى فكر اقتصادى المعلومات INFORMATION ECONOMY دفعة واحدة دون المرور التدريجى على مرحلة الصناعة التقليدية .

هذه الدول فى منطقة الحزام الباسيفيكى درجت على تحقيق معدلات نمو اقتصادى سنوية فى حدود من ٧ ٪ الى ١٠ ٪ بينما الولايات المتحدة الأمريكية مثلا لا يزيد معدل النمو السنوى فيهاعن ٤ ٪

لقد انتقلت النمور الاربعة من مجالات الانتاج التى

لقد انتقلت النمور الأربعة من مجالات الانتاج التى تعتمد على الايدى العاملة الرخيصة الى مجالات الصناعة عاليه التكنولوجيا - **HIGH TECHNOLOGY** وفى ذات الوقت تدخل دول أسيوية اخرى لتحل محل النمور الأربعة فى المجالات الانتاجية القديمة (مثل اندونيسيا، ماليزيا، تايلاند).

ولعل المعلومات السريعة التالية تعطينا فكرة عن أساس ومصدر النجاح الأسيوى: - كوريا الجنوبية والمرشحة لتكون واحدة من أهم خمس دول فى العالم فى صناعة السيارات تنفق ٢٪ من الناتج القومى الاجمالى **GNP** على البحوث والتطوير **R&D**

- تايوان تعتمد أساسا فى نهضتها الاقتصادية على المشروعات الصغيرة.
- حققت ماليزيا تقدما هائلا فى مجالات الصناعة الالكترونية وتعد الآن ثالث دولة فى العالم (بعد الولايات المتحدة واليابان) فى انتاج الدوائر المتكاملة **INTEGRATED CIRCUITS**، كما ان ٥٣,٨٪ من صادراتها تتمثل فى اشباه الموصلات والسلع الالكترونية.
- حققت تايلاند طفرة هائلة، فاصبحت السلع الصناعية أهم صادراتها التى بلغت فى سنة ١٩٨٨ ما يقرب من ١٦ بليون دولار.
- يوجد فى الصين الآن - والتى تحقق معدل نمو سنوى ١٠٪ - ١٢ مليون مشروع خاص يعمل بها ٢٠ مليون شخص. وتمكنت من زيادة صادراتها من ٣٠,٩ مليون دولار فى ١٩٨٦ الى ٤٥ بليون دولار فى ١٩٨٨، وكان للتعاون مع هونج كونج أثرة الواضح فى هذه الطفرة.

والان ما دلالة ما حدث - ويحدث - فى النطاق الباسيفيكى وما هى الدروس المستفادة منها بالنسبة للادارة العربية ومؤسسات التنمية الادارية فى العالم العربى؟

الدرس الاول

إن الثروة المادية المتمثلة فى المواد الخام وغيرها من الثروات الطبيعية ليست هى الأساس فى إحداث التنمية الاقتصادية.

الدرس الثانى

إن رؤوس الأموال الضخمة والشركات العملاقة ليست وحدها القادرة على إحداث نهضة اقتصادية وصناعية هائلة، بل يمكن تحقيق ذلك من خلال المشروعات الصغيرة ورؤوس الأموال المحدودة نسبيا.

الدرس الثالث

إن التوجه نحو السوق العالمى وإيجاد ميزة تنافسية للصناعة الوطنية هى المحرك الأساسى للصادرات ومن ثم للنهضة الصناعية الوطنية .

الدرس الرابع

ان التطوير والأبتكار **Innovation** ، وتطوير الإنتاجية -Productiv ity والمحافظة على مستويات فائقة من الجودة الكلية Total Quality هى عناصر هامة فى منظومة الإنتاج الجديدة .

الدرس الخامس (والأهم)

ان العناية بالإنسان وتنمية الثروة البشرية من خلال التعليم والتدريب ، واتاحة الفرص للعامل البشرى للابداع والمشاركة الواعية ، هى فى حقيقة الأمر سر النجاح واستمرار المحافظة عليه .

أ - ٢ - ٤ الانطلاقة الكبرى للتكنولوجيا والبيولوجيا الحيوية

أن احد أهم اتجاهات التحول فى العالم المعاصر - والتى تحدد معالم المستقبل الى درجة بعيدة - هى تلك الانطلاقة التكنولوجية الهائلة التى انتقلت باقتصاديات الدول المتقدمة من حدود الاقتصاد الصناعى التقليدى Industrial Economy إلى اقتصاديات المعلومات ذات الآفاق اللانهائية Information Economy ، والتى فى نفس الوقت أتاحت فرصا للانطلاق السريع غير المتدرج لبعض الدول النامية ومن ثم حققت طفرات اقتصادية هائلة .

ان التطور التكنولوجى يعكس آثاره على مختلف جوانب وعناصر النظام الاقتصادى والإدارى فى المجتمع ، بل ويعيد صياغة المجتمع بأسره وأساليب الأداء وأنماط العلاقات الإقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية فى شتى أبعادها . وبالتالى فان التطور التكنولوجى الشامل فى المجتمع ينتقل به من حالة الى حالة أخرى تماما .

واذا نظرنا الى تأثير التطور التكنولوجى على مؤسسات الأعمال ، نجد الآثار المحتملة الاتية :

- يغير التطور التكنولوجى فى الفلسفة العامة والتوجهات المختلفة للمؤسسة ، ويمس بالتغيير كل جانب من جوانب العمل فيها . فالتكنولوجيا تمثل عنصرا أساسيا ليس فقط فى الأنشطة الرئيسية لمؤسسة الأعمال ، ولكن أيضا فى كل نشاط فرعى أو مساعد . ومن ثم فتطور التكنولوجيا يحدث آثاره المتداعية والمتشابكة فى كل مجالات النشاط وعناصر الانتاج ووسائله وأدواته وحتى فى الأفراد العاملين ومستوى ادائهم .

- ومن ثم فان التطور التكنولوجى يساعد مؤسسة الأعمال فى اكتشاف وبناء ميزة تنافسية تجعلها تنتقل من حالة اقتصادية الى حالة أخرى تماما . ويؤثر التطوير التكنولوجى على هيكل التكاليف واقتصاديات الحجم Scale كما أن السبق فى تطبيق التكنولوجيات الجديدة يعطى مؤسسة الأعمال ميزة تنافسية واضحة(١٥).

- كذلك يساعد التطوير التكنولوجى على الحد من دخول منافسين جدد للمؤسسة حيث لا يتوفر لهم ذات الامكانيات والمزايا .

ولقد شهد العالم خلال السنوات الماضية ـ ولايزال يشهد ـ ما يمكن وصفه بالثورة التكنولوجية ، التى تمثلت فى ايجاد اقتصاد جديد (اقتصاد ما بعد الصناعة أو اقتصاد المعلومات) الذى يجد ركيزته فى :

- **تكنولوجيا المعلومات** Information-Technology
- **تكنولوجيا الالكترونيات** Electronics ,,
- **تكنولوجيا الاتصالات** Communications ,,
- **تكنولوجيا الحاسبات الالية** Computer ,,
- **تكنولوجيا الهندسة الوراثية** Genetic engineering ,,
- **تكنولوجيا البيولوجيا الحيوية** Biotechnology ,,

ويعدد دافيز نماذج التطورات التكنولوجية التى تبدو مثلا فى الحاسبات الآلية التى تستطيع عمل استنتاجات منطقية وتتعامل فى المعلومات كما يفعل العقل الانسانى ، أو الحاسبات التى يمكنها تلقى تعليمات شفوية تصل الى ٢٠,٠٠٠ كلمة ، او الالات التى يمكنها تحليل وقراءة الكروموسومات ودراسة الجينات فى جسم الانسان ، أو المنتجات الجديدة لهذه التكنولوجيات والتى لا يزيد حجم المنتج منها على حجم الذرة ، أو ما يبدو فى تكنولوجيا الموصلات فائقة التوصيل Super Conductors والتى تنقل الطاقة بدون أدنى تسرب أو خسارة[١٦] .

ويرى دافيز أن الأثر الحقيقى لهذه الثورة التكنولوجية هى أنها تجعل النموذج التنظيمى المصاحب للنهضة الصناعية التقليدية غير صالح تماما وغير متناسب مع متطلبات اقتصاد المعلومات . ويعتقد دافيز ـ أن الثورة التكنولوجية الحالية وآثارها المستقبلية قد غيرت الى حد بعيد ـ المفاهيم الآتية[١٧]:

- **مفهوم الوقت**
- **مفهوم المكان**
- **مفهوم المادة**

وهو يرى أن التكنولوجيا الجديدة حررت النظم الإنتاجية من قيود الوقت والمكان والمادة ، وهو يروج مفاهيم جديدة تتمثل فى Any time, Any place, No matter بمعنى أنه وبما تتيحه التكنولوجيا الجديدة من امكانيات فائقة فانه يمكن انتاج وتوفير السلع والخدمات للمستهلكين فى أى وقت بحيث تختصر الفجوة الزمنية بين الانتاج والاستخدام الفعلى للسلعة أو الخدمة الى أدنى حد ممكن . كذلك يمكن للتكنولوجيا الجديدة تقديم السلعة أو الخدمة للمستهلك فى أى مكان بحيث تلغى آثار المسافات والتباعد المكانى

وبمعنى آخر أن يتم انتاج السلعة أو الخدمة حيث تستخدم فعلا . كذلك فان التكنولوجيا الجديدة تقلل الى أدنى حد ممكن أهمية المادة Matter فالخامات والمواد الأولية يقل الاحتياج اليها فى الانتاج الجديد من خلال زيادة نسبة الخدمات الى الانتاج السلعى من جانب ، ومن خلال ابتكار مواد جديدة رخيصة ، ومن ثم تلغى الآثار الناتجة عن محدودية المواد وارتفاع تكلفتها .

ليس ذلك فقط ، ولكن دافيز يروج أيضا لمفهومه أن السلع والخدمات سوف يمكن تصميمها وانتاجها ليس فى شكل عام مفروض على الكافة Mass Production ولكن وفقا لمتطلبات واحتياجات شرائح مختلفة من المستهلكين بحيث يحصل كل مستهلك (أو شريحة) على السلعة أو الخدمة حسب المواصفات التى يريدها ومتميزة عن كل ما يستهلكه الآخرون . وهذا ما يسميه دافيز Mass Customization

والنتيجة النهائية لهذه التحولات التكنولوجية ستكون ولاشك إنتاج افكار وتصورات إدارية وتنظيمية جديدة ، ونماذج للتنظيم الإدارى تتناسب مع معطيات الثورة التكنولوجية الجديدة كالآتى[١٨].

أ - ٢ - ٤ - أ المفهوم الجديد للوقت

ان التنظيم الأدارى الجديد يؤمن الآتي :
- المستهلك يرغب السلع والخدمات فى أى وقت (التوقيت كما يحدده المستهلك وليس المنتج) .
- المنتج الذى يوصل انتاجه للمستهلك فى الوقت الحقيقى Real-Time (أسرع من منافسيه) ستكون له ميزة تنافسية .
ومن ثم فان التعامل فى الوقت الحقيقى يعنى أنه لا يوجد وقت مستغرق Time - Lag بين اكتشاف وتحديد احتياجات المستهلك وبين الوفاء بهذه الاحتياجات انه العمل على الغاء وقت الأنتظار waiting- Time (هل يذكرنا هذا بالطفرة اليابانية المستندة الى مفهوم just- in - time . كيف تتعامل الأدارة الجديدة مع هذا المفهوم . هذا هو التحدى الذى يجب مواجهته .

ولقد ساعدت التكنولوجيا الجديدة على تخفيض وقت الإنتاج ، خاصة الوقت اللازم لتعديل الآلات Machine- down time ، من هذا تكنولوجيا التصميم بمعاونة الحاسب CAD وتكنولوجيا الإنتاج بمعاونة الحاسب CAM .

ان الفكرة الأساسية التى تطرحها هذا المناقشة . هى ضرورة تعديل فلسفة الادارة ونظرتها الى الوقت ، بحيث يعتبر الوقت مورد Resource وليس قيد Constraint هذا هو الفارق الأساسى بين الإدارة التقليدية والأدارة الجديدة . معنى هذا أن أساليب الأدارة وتنظيماتها ينبغى أن تتبنى مفهوم المرونة وسرعة الحركة والتحول المستمر عبر الزمن وليس أسلوب الانتقال من حالة سكون الى حالة سكون أخرى .

«...Creating real-time structures... that change contiually in tiny increments, not in large static quantum jumps.»

١ ـ ٢ ـ ٤ ـ ٢ الأبعاد التنظيمية للتكنولوجيا الجديدة

فى التكنولوجيات الجديدة يمثل تصغير المنتجات نموذجا لتقليل الحيز Microspace ان تكنولوجيا الليزر Laser، الألياف الضوئية Fiber Optics الهندسة الحيوية، السيليكون Silicon، الذكاء الصناعى كلها تؤدى الى انتاج مواد مصغرة Micromatter فى حيز مصغر عما كانت عليه اثناء تكنولوجيا الصناعة التقليدية.

إن صيغة أساسية فى التطوير التكنولوجى الجديد هى ما يسمى بتحسين أداء السلعة او الخدمة Product or Service enhancement حيث تؤدى السلعة أو الخدمة ذات المهام ولكن من خلال استخدام حيز أصغر (قارن الكومبيوتر فى بداياته والحاسب الشخصى الآن) ويصبح المكان (الحيز) أقل أهمية كلما كانت السلعة او الخدمة اساسها المعلومات وليس المادة Information Based ز كذلك تتخذ فكرة تقديم السلعة او الخدمة فى أى مكان Any Place شكل نقل العملية من مكان المنتج الى مكان المستهلك أو المستخدم (مثال نظم البنوك المتطورة التى تجعل العميل من خلال الحاسب الآلى لديه يقوم بكل العمليات المصرفية اللازمة له من مقر مؤسسته هو دون الحاجة الى الأنتقال الى البنك). (كذلك ليس فقط انتقال السلعة أو الخدمة الى مكان المستهلك ، بل أيضا تحركها معه حيث يكون كالتليفون فى السيارة أو التليفون ذى الخلايا Cellular Phone الذى يحمله الشخص معه فى أى مكان).

أن الميزة فى التكنولوجيا الجديدة هى اعتبار المكان (كالوقت) موردا Resource وليس قيدا Constrainاى هي من نوع حفز التفكير الإيجابى الخلاق Positive Creative Thinking ومن ثم فالسوق لم يعد مكانا لتبادل السلع والخدمات ، وإنما اصبح حاجة Need يمثل الوفاء بها فرصة Opportunity للمؤسسة . وبنفس المنطق فان كل وظائف التسويق سيطرء عليها تحول جذرى يتمثل فى الغاء (أو تقليل الوسطاء) وايجاد علاقة مباشرة بين الأنتاج والاستهلاك ، وتطوير نظم التوزيع Distribution وحسن تحديد الشريحة السوقية Market Nicheالذى يتجه المشروع الى خدمتها .

ومن الآثار التنظيمية الواضحة التى تفرضها هذه التحولات التكنولوجية :

- الاتجاه الى زيادة اهمية المشروع الصغير وتقليل اهمية الحجم الكبير .
- اكتشاف اهمية قدرة الأصول المملوكة للمشروع على خلق القيمة المضافة Value- Added باعتبارها المعيار الحقيقى لتزايد القيمة .
- الاتجاه الى تصغير حجم المشروعات الكبيرة Downsizing وتقليل اعداد العاملين ، وتغيير نوعيات ومواصفات الأفراد بما يتناسب مع متطلبات تكنولوجيا المعلومات .
- الاتجاه نحو التكامل بين الصناعات (الحاسب الالى والاتصالات) وايجاد حالات من التزاوج او التحالف بين المشروعات Alliances
- اتجاه التنظيم الإدارى الداخلى الى مفهوم الشبكة Network والابتعاد عن النمط الهرمى Hierarchy .
- تغير مفهوم الادارة الوسطى Middle- Management من تلك الفئة التى تتوسط بين مستوى الادارة العيا ومستوى الادارة الدنيا ، الى مفهوم مختلف تماما حيث تصبح الفئة من العاملين الذين يتوسطون بين منتج السلعة او الخدمة Provider وبين المستهلك Consumer .
- المزج بين المركزية واللامركزية فى نفس الوقت .

١ ـ ٢ ـ ٤ ـ ٣ الدور الجديد للبيولوجيا الحيوية[١٩]

يمكن تلخيص حركة الانطلاق التكنولوجى بانها تمثل الأنتقال من تأثير علم الفيزياء التقليدية بما تقدمه من مفاهيم أساسية تستخدم فى وصف الظواهر (ومنها التنظيم الاقتصادى والإدارى) والتى تتمثل فى الاتى :

- تكثيف استخدام الطاقة **Energy Intensive**
- خطى الاتجاه **Linear**
- كلى النزعة **Macro**
- آلى الأداء **Mechanistic**
- محدد السلوك **Deterministic**
- خارجى النزعة **Outer-Oriented**

التكنولوجيا الجديدة تتاثر اكثر بمفاهيم علم الأحياء Biology والتى تقدم المفاهيم الاتية كاسس لوصف الظواهر :

تكثيف المعلومات Information Intensive

- جزئى **Micro**
- ذاتى النزعة **Iner-directed**
- متطور (متكيف) **Adaptive**
- شامل **Holistic**

ولقد انعكست هذه الرؤية الجديدة فى انجازات البيولوجيا الحيوية Biotechnology مجالات الصحة (الأدوية) والانتاج الزراعى والتى تتبدى آثارها فى المجال الزراعى فيما يلى :

- تغيير الخصائص الوراثية للنبات والحيوان .
- زيادة الانتاج الزراعى كما ونوعا .
- الإسراع بنمو المحاصيل ، وتقليل فترة النمو للأسماك والحيوانات .
- زيادة نسب بعض العناصر مثل زيادة البروتين فى البطاطس والأرز .
- تكبير حجم النبات مثل انتاج الطماطم العملاقة .

- بناء المخصبات ومقاومات الآفات فى بذور النبات ذاتها Built-in
- نقل الخصائص الوراثية من نوع الى آخر .

والسؤال الأساسى الذى يطرح نفسه هو كيف تتحقق هذه الطفرات التكنولوجية التى غيرت - وتغير - شكل العالم ، وبالتالى تغير من مهام وتوجيهات الادارة ، وتغير كذلك الواقع التنظيمى لمؤسسات الأعمال وعلاقاتها بالبيئة ؟

أن المصدر الحقيقى للتطور التكنولوجى هو « البحث العلمى المنظم وبرامج التطوير المستمرة «**Research & Development**» أو ما يمكن التعبير عنها بعملية الأبتكار **Innovation** أو عملية الخلق والأبداع (الانسانى) **Creativity**

إن الدول والمنظمات التى تحقق السبق والتميز فى مجالات التطوير التكنولوجى هى التى تكرس أنشطة البحوث والتطوير ، وتستثمر فيها نسبا متزايدة من مواردها المادية والبشرية من جانب ، وتهيىء الظروف التنظيمية المساعدة على الابتكار والابداع وتشجيع المبدعين واستثمار طاقاتهم الخلاقة من جانب آخر .

أن الأبتكار المستمر الذى يشمل كل مجالات العمل هو الأساس فى نجاح المشروعات . وهذا الابتكار لا يتم فى لحظات ، وإنما يستغرق وقتا طويلا ويمثل تراكما للخبرة وبذلك يكون المطلب الأساسى :

« أن تعمل الأدارة على خلق المناخ التنظيمى الذى يشجع على الأبتكار »

ويعبر عن هذا المطلب بأنه وظيفة جديدة هى « إدارة الأبتكار » **Innovation Management** والتى تعمل على حفز عملية الأبتكار فى أشكالها المختلفة والتى تتبلور فى محورين أساسيين :

الابتكار المنظم	الابتكار المنطلق
عملية تفكير رشيدة	عملية تفكير متحررة وقد تكون فجائية
عملية تفكير منظمة وفقا لمنطق	عملية خلق فردية
عملية مخططة	قد تتمثل فى افكار غير منطقية
تلتزم بالاسس العلمية	قد تكون عملية عفوية Ad-Hoc
تعتمد على التجريب المنظم	قد تعتمد على محض المصادفة
تحتاج الى فرق وجماعات عمل	تعتمد على التجريب العملى
تحتاج الى إدارة مركزية	تحتاج الى توجيه لا مركزى

وسواء اعتمدت الأدارة على أى المدخلين فى احداث الابتكار ، فإن خلق فرص التنافس ، والانفتاح التنظيمى وتوفير المحفزات لتشجيع المبتكرين هى ادوات الادارة الحديثة لتحقيق التميز والتفوق . وبشكل عام ، فان التنظيم الأدارى المناسب لعملية الابتكار يتجه بشكل عام نحو اللامركزية ويتبنى الأنماط الآتية بدرجة أو أخرى :

- التنظيم الشبكي — Matrix Organization
- الاقسام المستقلة — Divisionalization
- الهندسة المواكبة — Concurrence Engineering
- الفرق المتكاملة — Intergrated Teams
- تكوين العلاقات المتداخلة — Networking
- توفير الحوافز للمبتكرين — Incentives

وللتدليل على أهمية البحوث والتطوير فى دفع عمليات الابتكار ومن ثم التطوير التكنولوجى ، نستعرض بعض الأحصائيات الموضحة فى الجدول (١) .

والآن ما دلالة ما حدث ـ ويحدث ـ فى مجالات التطوير التكنولوجى وأعمال البحوث والتطوير ، وما هى الدروس المستفادة منها بالنسبة للادارة العربية ومؤسسات التنمية الادارية فى العالم العربى ؟

الدرس الأول

إن الابتكار والخلق والابداع التكنولوجى ليس قضية (أو هندسية أو تكتيكية) بالدرجة الأولى ، ولكنها قضية فكرية فى الأساس . أنها حالة عقلية **Mindset** ، ومن ثم فان التعليم ونشر المعلومات وديمقراطية الأدارة وحرية التعبير وابداء الرأى هى الظروف الصحية لأنطلاق الفكر الابتكارى .

الدرس الثانى :

أن الخروج عن التقليد ، والتحرر من قيود الزمان والمكان والمادة هى شروط موضوعية لأمكان تحقيق الابتكار والوصول الى نتائج غير مسبوقة . أن تغيير نطاق التفكير شرط للتحرر من قيود الأنماط المعتادة **Change of Context**

الدرس الثالث :

أن التطوير التكنولوجى كمظهر للابتكار هو عملية تراكمية تتم عبر الزمن وتحتاج الى استثمار مالى وفكرى وبشرى . ومن ثم فان الاستثمار فى أعمال البحوث والتطوير هو شرط أساسى لأمكان إحداث عمليات ابتكارية ذات معنى .

نسبة الانفاق على البحوث والتطوير لغير الصناعات الحربية

الدولة	الانفاق ٪ من الناتج القومى	
	١٩٧٧	١٩٨٧
اليابان	٢,٥	٣,٠
المانيا غ	٢,٥	٢,٨
الولايات المتحدة	١,٧	١,٩
المتوسط	٢.٢	٢,٦

عدد العلماء والمهندسين لكل ١٠,٠٠٠ في القوي العاملة

الدولة	عدد العلماء المهندسين لكل ١٠٠٠ عامل	
	١٩٨٠	١٩٨٦
اليابان	٥٧	٦٧
المانيا غ	٤٢	٥١
الولايات المتحدة	٦٠	٦٣
المتوسط	٥٣	٦٠

المصدر (٢٠)

Business week , Innovation : The Global Race,4 -9-1990.

الدرس الرابع :

الابتكار يتوجه الى المستقبل ولا يعيش فى إطار الماضى . إن الحاضر هو الماضى بالنسبة للمستقبل .

الدرس الخامس :

الابتكار هو عملية جماعية تتطلب التعاون والتضافر حتى ولو كانت بداياتها فردية ، إن التنظيم كله يعيش حالة الابتكار وليس جزءا منه .

١ـ٣ ملامح التحولات الأساسية فى العالم العربى

العالم العربى جزء من العالم الكبير ، ومن ثم فان ما يحدث على الصعيد العالمى يجد طريقه وتأثيراته فى بلدان العالم العربى وإن كانت بدرجة مختلفة . إن وسائل الاتصال الحديثة وأمكانيات السفر والانتقال ، وحركة الأموال والمعلومات جعلت العالم العربى فى قلب المتغيرات الدولية ، وانعكست بالتالى صورة العالم الجديد فى كثير من مظاهر الحياة الاقتصادية والاجتماعية العربية .

والى جانب تأثير المتغيرات والتحولات الدولية (السابق الاشارة اليها فى الأجزاء السابقة) ، فإن بلدان الوطن العربى تعيش حالات مختلفة من التحولات بتأثير عوامل ومتغيرات ذاتية (أو إن شئت تسميتها « محلية » أو « وطنية » فى جزء منها و « اقليمية » فى الجزء الأخر) ، وأن كان من الصعب القول بأن هذه المتغيرات الذاتية لا تحمل آثارا للمتغيرات الدولية . أن كثيرا من دول الوطن العربى لاتزال تعتمل فى مجتمعاتها عوامل التغيير والتطوير ـ بدرجات مختلفة ـ حول المحاور الأساسية الآتية :

المحور السياسى

أن نظم الحكم وفلسفاته لم تستقر بعد فى كثير من الدول العربية ، ولا يزال البحث عن الصيغ السياسية المناسبة ، ومحاولات تحديد الهوية مستمرا . وبشكل عام ، فإن قوة الدفع الرئيسية فى هذا المجال هى محاولة الوصول الى صيغ أكثر ديمقراطية بما يسمح باستقرار نظم الحكم وتأمين التواصل للسياسات والفلسفات الأساسية ، وضمان انتقال السلطة بأساليب حضارية ومتفق عليها مجتمعيا ، بما يقلل من / أو يمنع الألتجاء الى أساليب انتقال السلطة السياسية بالقوة .

ولاشك أن هذا المحور تصبغه فى كثير من الأحيان مجادلات حول تطبيق الشريعة الاسلامية ونظام الحكم الاسلامى . وسوف نلاحظ أن هذا المحور السياسى يمثل أكثر العوامل الضاغطة والمؤثرة فى تشكيل النظم الاقتصادية والادارية فى الوطن العربى ، ومن ثم

منطق التنمية الادارية .

إن حركة التغيير العربى بشكل عام تستهدف إقامة وتأمين المؤسسات السياسية الرئيسية وفقا لفلسفة ديمقراطية تقوم على حرية الاختيار والتعبير .

وعلى صعيد المحور السياسى تنشأ حالات كثيرة من توجهات الوحدة السياسية بين الدول العربية ، ومن ثم تتكون أشكال الوحدة او الاتحاد او التعاون بين مجموعات من الدول العربية بما يخلق باستمرار التناقض المتوقع بين « متطلبات التجمعات الاقليمية » من جانب ، وبين متطلبات وحتميات الوحدة العربية الشاملة من جانب آخر[٢١] . ونلاحظ فى هذا المجال أيضا تضاؤلا واضحا لدور وفاعلية جامعة الدول العربية كتنظيم سياسى يجمع الدول العربية وينسق بينها ويسهم فى حل ما قد ينشأ بينها من خلافات ومنازعات . ولا شك أن خلفية هامة تؤثر فى مسار الخط السياسى فى الدول العربية تنشأ فى ظروف الاستعمار السابقة على مراحل الاستقلال الوطنى ورواسب التأثير الاستعمارى القديم فى نظم التعليم وانماط التفكير العربى .

المحور الاقتصادى

يعيش العالم العربى تناقضا اقتصاديا ملحوظا له آثاره السياسية والاجتماعية . ذلك ان بعض أجزاء الوطن العربى تتمتع بثروة مالية هائلة نتيجة الثروة النفطية الموجودة بها مع صغر حجم السكان وعدم توافر مقومات النظم الاقتصادية المتكاملة . وعلى الجاب الآخر هناك الدول العربية كثيفة السكان التى لا تتمتع بإمكانيات متناسبة فى الموارد المادية والثروات الطبيعية ، من ثم تعانى حالات من الفقر بدرجات مختلفة .

وبذلك تعتبر قضية التنمية الاقتصادية هى محور التفكير المشترك للنوعين من الدول العربية . مجموعة الأغنياء تريد الحفاظ على الثروة وتنميتها ، ومجموعة الفقراء تريد رفع مستوى المعيشة والارتفاع فوق حدود الفقر والكفاف .

وتتمثل مشكلات العالم العربى إذن على الصعيد الاقتصادى فى الآتى :

- **إيجاد مجالات توظيف آمنة وذات عوائد عالية تتوجه اليها الثروات النفطية .**
- **إيجاد مصادر لرؤوس الاموال يمكن توظيفها لخلق مجالات انتاج وفتح فرص التوظيف فى الدول العربية الاقل ثراء .**
- **إرتفاع معدلات الدين الخارجى لكثير من الدول العربية بما يفوق طاقاتها على الوفاء .**
- إزدياد معدلات الأعتماد على (وليس التعامل مع) العالم الخارجى للوفاء بمتطلبات المجتمع الأساسية .

- إنخفاض معدلات الانتاج وتقادم وسائل وأساليب الانتاج فى المجالات الصناعية والزراعية العربية .
- إرتفاع تكاليف ومتطلبات صيانة وتشغيل البنية الأساسية فى الدول العربية الغنية ، وتقادم وتهالك البنية الأساسية فى الدول العربية الفقيرة فى جانب أخر .

وعلى الصعيد الاقتصادى نستطيع حصر الاتجاهين الأساسيين الآتيين :
- البحث عن مجالات وصيغ للتعاون الاقتصادى والتكامل الانتاجى وفتح مجالات الاستثمار المشترك لعناصر الانتاج العربية .
- البحث عن وسائل لتنمية القدرات الانتاجية الذاتية وتنمية الانتاج الوطنى وتخفيض المديونية الخارجية وتسود العالم العربى الآن موجات من الدعوة الى نقل الملكية العامة الى الملكية الخاصة ، تحرير التجارة الخارجية ، تخفيض الدعم الحكومى لأسعار السلع والخدمات واتخاذ أسعار السوق أساسا لتحميل المواطنين أعباء متناسبة بما يحفز على ترشيد الاستهلاك وتنمية المدخرات الوطنية .

المحور الثقافى والتكنولوجى :

يمكن تركيز أهم اتجاهات التحول فى هذه النواحى كما يلى :
- هناك جهود ومحاولات لتطوير وتحديث سبل نشر الثقافة العامة وتخفيض معدلات الأمية .
- تنتقل التكنولوجيات الغربية المستوردة بسرعة ولكن هناك جهود لتطويع هذه التكنولوجيات لأحتياجات العالم العربى وإدخال إضافات وتحسينات محلية ومثال ذلك الحاسبات الآلية حيث ظهرت إسهامات عربية فى تصنيع الحاسبات وتطويرها وتنمية لغات وبرامج لتعريب الحاسب لمجالات الاستخدام الثقافى .
- إنتشار أشكال التدريب المختلفة ، وبدايات الأهتمام بتأسيس أنشطة التدريب على قواعد علمية راسخة .



■ القسم الثانى ■

٢ - إنعكاس التحولات الاساسية على مفاهيم وأنماط الأدارة والتنظيم

٢ - أ مقدمة

الادارة ظاهرة مجتمعية تتشكل وتتأثير بمعطيات وطبيعة المجتمع الذى توجد فيه . ومن ثم فإن مايطرأ على المجتمع من تغييرات وتحولات لابد وأن يضبغ الأدارة فيه بصبغة جديدة . من جانب آخر فالادارة ظاهرة ايجابية تسعى الى التأثير فى المجتمع الذى تتعامل فيه وتحاول أن تشكله بأسلوب يساعدها على تحقيق أهدافها . وبالتالى فإن الحقيقة الأساسية عن الأدارة أنها ظاهرة ديناميكية ومتغيرة بشكل متواصل .

ولكن السؤال الهام ينصب على مجالات وأبعاد التغيير فى الادارة وليس على كونها تغيرت أو لا . فالأدارة الغربية فى مواجهة التحولات والمتغيرات الدولية والمحلية أصابها تغيير ، وهى فى ذاتها استحدثت أمورا أو سارعت الى محاولة التأثير فى المجتمع . ولكن ماهى عناصر الأدارة التى كانت محلا للتغيير ؟

تتبلور عناصر الأدارة فى :

- **الاهداف**
- **الموارد المادية والمعنوية**
- **الموارد البشرية**
- **الأساليب والطرق والأدوات**
- **الهيكل وانماط العلاقات**

وإذا دققنا النظر فى أنماط الأدارة الجديدة النابعة بتأثير المتغيرات والتحولات السابق ذكرها ، والصادرة ايضا بتأثير التطور الذاتى للأدارة إستثمارا لما يتاح لها من فرص أو تجنبا لما يعترضها من قيود ، نجد أن العناصر الخمسة كلها قد أصابها التغيير بدرجات مختلفة ، وأن عملية التغيير لاتزال مستمرة .

وهدفنا فى هذا الجزء تصور أبعاد الادارة الجديدة التى بدأت ملامحها فى التشكل والوضوح فى كثير من مؤسسات الأعمال فى العالم الغربى والتى وصلت آثارها وبدايات تكونها فى كثير من مؤسسات الأعمال العربية هى الآخرى .

٢ ـ ٢ الأبعاد الرئيسية للتغيير فى مفاهيم الادارة

الأهداف

يمكن القول أن الأهداف الرئيسية للادارة الجديدة أصبحت تتبلور فى تحقيق ميزة تنافسية والتفوق فى الاستئثار بنسبة أكبر ومتزايدة فى الأسواق المتخصصة أى فى شرائح محددة فى الأسواق Niche **كذلك فأن تأكيد السمة المستقبلية لأهداف الادارة أصبح امرا متفقا عليه وفى هذا المعنى يقول جنين (٢٢) .**

You read a book from the begining to the end you run a business the opposite way you start with the end, and then you do every thing you must to reach it.

ومن الأهداف التى تعبر عن التوجه الجديد للادارة ، الاتفاق على معدل نمو سنوى للايرادات بالنسبة لوحدة حقوق الملكية . اذ أن هذا النمو لن يتحقق الا من خلال :ـ

تفوق الاداء فى كل مراحل ومجالات العمل بالمؤسسة .
نجاح السياسات الأنتاجية والتسويقية والتمويلية .
تعاون العاملين وتفاهمهم مع الادارة .
حسن اختيار وصيانة وتشغيل الأصول المختلفة .
سلامة وتواصل وتدفق المعلومات والاتصالات بين اجزاء المؤسسة .
حسن توزيع السلطه والمسئولية ، وصحة العلاقات التنظيمية وتوقيت ودقة اتخاذ القرارات .

الموارد المادية والمعنوية

من الواضح ان الادارة الجديدة لم تعد أسيرة قيود الموارد المادية كما كانت فى السابق وإنما انفتحت أمامها آفاق لانهائيه لاستبدال الموارد المادية التقليدية محدودة الكميات ومرتفعة القيمة بمواد بديلة رخيصة الثمن ومتوافرة بشكل غير عادى . ولعل مثال Microship **يوضح لنا التحول الرهيب نحو مواد غير تقليدية رخيصة الثمن ولا نهائية الكميات بحيث تحررت الادارة فعلا من قيود المادة .**

يقول جوردون مور رئيس شركة Intol فى وادى السيليكون : (٢٣)

We needed a substater for our chip. So we looked of the substrate of. the earth itself. It was mostly sand. So we used that

وبنفس المنطق يقول جوردون مور إنهم قرروا استخدام الالمنيوم كمعدن موصل نظرا لوفرتة الشديدة ، كما أنهم حين احتاجوا الى مادة عازلة استخدموا السيليكون من الرمال بعد خلطه .

The result was a technologe- metal oxide silicon

والمصنوع من معدن رخيص ورمال وهواء . فى هذه التكنولوجيا لاتزيد قيمة المواد عن ١ ٪ من التكاليف الكلية للأنتاج .

وكما اوضحنا فإن تكنولوجيا التصغير تؤدى الى تخفيض كمية المواد الخام الداخله فى انتاج أى سلعة ، ومن ثم تخفيض الطلب عليها وتخفيض نسبتها فى التكلفة الكلية لأنتاج السلعة . إن الطلب يقل الآن على الصلب فى الأستخدامات الأنتاجية نظرا لأستخدام البلاستيك بدرجات أكبر . إن التكنولوجيا الجديدة تضع فى يد الأدارة الجديدة أمكانيات هائلة تحررها من قيود المادة . إن كابلا تليفونيا من الألياف البصرية **Fiber- optics** يجرى أقامته عبر الأطلنطى يستطيع أن ينقل ٤٠،٠٠٠ مكالمة تليفونية فى نفس الوقت . بينما الكابلات النحاسية المستخدمة الآن بالأضافة الى الأقمار الصناعية لاتستطيع أن تنقل أكثر من ٢٠،٠٠٠ مكالمة . وفى هذا التحول لاتستفيد الأدارة فقط من الطاقة الهائلة التى تتيحها الكابلات الجديدة ، بل الأكثر من ذلك أن إنتاج الكابلات الجديدة يحتاج الى حد أدنى من المواد ، فكل ٧٠ رطلا من كابل الألياف الضوئية تعادل فى أنتاجها من حيث نقل الرسائل مايعادل طنا كاملا من النحاس .

نفس القول يصدق على تكنولوجيا أعادة الأستخدام **Recycling** حيث يعاد الآن تصنيع كل المخلفات الصناعية والعبوات البلاستيك والمعدنية وغيرها من مخلفات الأستهلاك ، وهذا يؤدى الى شبه حقيقة أن المواد التى تدخل فى انتاج السلع للتعبئة والتغليف وغيرها لن تفنى ابدا نظرا لأعادة تشكيلها مرات لانهائية . معنى هذا انخفاض التكاليف وضعف الأعتماد على مصادر انتاج وتوريد هذه المواد .

وكما سبق أن أوضحنا ، فإن الظاهرة الأساسية فى الأقتصاد العالمى الجديد هى انخفاض أسعار المواد الاولية ونقص الطلب العالمى عليها بشكل مستمر ، فى حين ترتفع أسعار المنتجات الصناعية باستمرار .

فى دراسة لصندوق النقد الدولى ، اتضح ان الطلب على المواد الأولية يتناقص بمعدل ١،٢٥ ٪ سنويا وبمعدل مركب منذ سنة ١٩٠٠ ، ومعنى هذا ان كمية المادة الخام اللازمة لأنتاج وحدة من سلعة صناعية لاتزيد الآن على ٤٠ ٪ مما كانت تحتاجه فى سنة ١٩٠٠ ، ولايزال الأنخفاض مستمرا (٢٤) .

من جانب آخر ، فإن نسبة المعلومات والخدمات بشكل عام أصبحت تتزايد فى تكوين أى سلعة . مما يعنى زيادة أهمية وخطورة المعلومات كمورد تتعامل فيه الادارة . إن انتاج المعلومات وتشغيلها وتداولها والاستفادة منها فى اتخاذ

القرارات وتحقيق الأهداف أصبح الآن المحور الحقيقى لاهتمام الادارة الجديدة .

الموارد البشرية :

إن النتيجة الأساسية للتحولات التكنولوجية الهائلة هى أن طبيعة الأعمال والمهام الانتاجية والتسويقية والادارية المختلفة قد تغيرت بدرجات واضحة ، الأمر الذى أدى - ويؤدى الى تغيير المواصفات والمهارات اللازم توافرها فى الأفراد لأداء تلك المهام والأعمال . ومن ثم فأن الادارة الجديدة تواجه فى حقيقة الأمر قوى عاملة جديدة من حيث :

- التركيب المهنى والعلمى ، النوعى .

- الاعداد .

- إن القوة العاملة الجديدة فى الصناعات عالية التكنولوجيا والصناعات الجديدة عموما تتميز بالآتى :

- إرتفاع نسبة المتعلمين .

- إرتفاع مستوى التعليم ونوعيتة .

- التحفز للأنجاز .

- التطلع للأستقلال وحرية الحركة فى العمل .

بمعنى أخر فإن أنماط الأدارة التقليدية لاتصلح للتعامل مع القوة العاملة الجديدة . إن الأدارة التقليدية كانت تسعى فى الأساس إلى الحصول على ولاء القوة العاملة والتزامها بقواعد وتعليمات العمل **Formality** ، من أجل ذلك كانت الادارة تعمد إلى تركيز السلطة **Centeralization** وتقييد تداول المعلومات ، كما كانت تعطى عناية خاصة لتصميم العمل وتحديد واجبات ومحتوى الوظيفة من خلال الوصف الدقيق للوظائف

Highly articulated job description

ولكن الوضع يختلف الآن مع قوة العمل الأعلى تأهيلا والأدق تخصصا والتى تتمتع بمهارات خاصة فى المجالات التكنولوجية الجديدة . الادارة الجديدة عليها الآن أن تحصل على ولاء قوة العمل من خلال فلسفة جديدة تقوم على مبدأين رئيسيين :

إتاحة الفرص للأفراد لأستخدام طاقاتهم و إبداعاتهم الخلاقة فى الأبتكار والتجديد Creativity

خلق مناخ محاب لاستمرار الأفراد فى العمل والعطاء من خلال أشكال وأنماط للمشاركة وخلق الشعور بالملكية **Ownership** لدى الأفراد سواء نفسيا أو فعليا من خلال نظم المشاركة فى ملكية الأسهم

(**Esop Employee Stock Potions Plans**)

لذلك تعمد الادارة الآن الى أشكال من لامركزية السلطة ، ونظم تداول المعلومات وتدفعها بين كافة أجزاء التنظيم . كذلك تطبق الادارة نظما لتكبير العمل وإثرائه **Job Enrichment** وتسمح للفرد الجديد أن يسهم بدور أساسى فى تصميم العمل الذى يقوم به **Task Selfdesign** إن النمط الغالب فى قوة العمل الجديدة سيكون مايطلق عليه دركر **Knowledge-Worker** الذى يعمل فى مجالات الحاسبات الآلية والمعلومات والاتصالات والالكترونيات . وحتى فى مجالات الادارة من تسويق وإنتاج وتمويل وأفراد فإن النمط الجديد الذى سيتعامل مع تقنيات الادارة الجديدة هو الذى سيسود .

إن الادارة الجديدة تتجة الى اتباع النمط اليابانى القائم على إيجاد علاقة عمل دائمة بين المنظمة والفرد ، ومن ثم فأن دركر يتحدث عن تحول العمل من فرصة للحصول على دخل يمكن أن ينقطع الى حق من حقوق الملكية **Jop as Property** (٢٥)

إن سوق العمل الجديد سوف يشبه الى حد بعيد أسواق السلع والخدمات الجديدة التى يحكمها بالدرجة الأولى رغبات المستهلكين وتعمل الادارة على الاستجابة لها والوفاء بها . وفى هذا يقول دركر (٢٦)

The available work force is ergmenting into a fairly large unmber of different markets, with considerable freedom for the indivieual to switch from one to another incresingly, there fore, employsse will have to learn that jops are products that have yo bo designed for specific buyers and both marketed and sold to them

الأساليب والطرق والادوات

إن الثورة التكنولوجيا قد انعكست على عمل الادارة بحيث أنتجت مجموعة متطورة من الأساليب وطرق وأدوات العمل الادارى التى تعتمد فى أساسها على الحاسب الآلى بدرجة أو أخرى . ومؤدى هذه الأساليب الجديدة جميعا ـ سواء استخدمت منفردة أو مجتمعة ـ هو تقصير الوقت ، وتسهيل اتخاذ القرار لوفرة المعلومات ، وإمكان امتداد المدى الزمنى للقرار الى فترات أطول فى المستقبل ، كما تيسر عمل الفريق وتختصر المسافات

افات وتقلل فى النهاية من التكاليف والأعباء ولعل من أهم الأساليب والأدوات الشائعة الآن مايلى :

وتقلل فى النهاية من التكاليف والأعباء ولعل من أهم الأساليب والأدوات الشائعة الآن مايلى :

التصميم باستخدام الحاسب الآلى	CAD Computer aldwd design
الهندسة باستخدام الحاسب الآلى	CAM Computer aided manufacturing
التصميم المتواكب	CAE Computer aided engineering
نظم المعلومات المتكاملة	Concurrence Engineering
البريد الالكترونى	Intrgrated Information System
اسلوب التوريد فى الوقت المناسب	Electronic Mail
دوائر (حلقات) الجودة	Just- in- time
تخطيط إحتياجات المواد	Quality Circles
تحليل القيمة	Mrp Materials Requirement Planning
التسويق الآلى	Value- Analysis
الخدمات المصرفية الآلية	Telemarketing
نظم الانتاج المرنة	Automatic-Teller
التصميم بأستخدام الحاسب الآلى	CIM computer Integrated Manufacturing
	FMS Flexible Manufacturing System

كذلك فأن كل مستحدثات الآلية فى أعمال المكاتب Office- Automation قد إنتقلت بالأدارة خطوات هائلة الى الأمام .

والخلاصة ، فأن الأساليب التكنولوجية الحديثة تتبلور آثارها فى عمل الادارة فى الآتى :

تخفيض (بل وتحييد) اثر الوقت Any Time

تخفيض (بل وتحييد) اثر المكان والمسافة Any llace

- **تخفيض وتبسيط محتوى العمل واحتياجاته المادية .**
- **زيادة سرعة الأداء ورفع كفاءة الأداء .**
- **تخفيف الأعباء الروتينية عن الادارة وتوجيه طاقاتها بالتالى للأعمال والمهام الرئيسية .**
- **تخفيض أعداد العاملين**
- **تخفيض تكلفة الأداء .**

ومن ثم ، فالمحصلة النهائية هى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة

وزيادة معدلات نموها ، وتحسين قدرتها وكفاءتها فى الاستجابة السريعة لمتطلبات الأسواق ، والقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات والتحولات ، بل واستثمارها والافادة منها .

الهيكل وانماط العلاقات

أن المحصلة الأخيرة لكل التغييرات السابقة ـ وغيرها ـ فى عناصر الادارة ، أن تصبح الهياكل التنظمية وانماط العلاقات التقليدية غير متناسبة مع الأوضاع الجديدة ، بل ومعوقة لها .

لذلك فان تغييرات جذرية طرأت على الهياكل التنظيمية تتمثل فى الآتى :

- ان الهيكل التنظيمى الجديد يعتمد فى الأساس على المعلومات information- Based بمعنى ان المعلومات هى العامل الأساسى الذى يحكم تدفق العلاقات بين وحدات التنظيم .
- لذلك فان التنظيم الجديد سيكون مسطحا flat حيث تقل اعداد المستويات التنظيمية ilevels نظرا لأن الحاجة الى تلك المستويات كوسطاء بين العاملين فى خطوط الانتاج والادارة العليا تكاد تختفى مع وفرة المعلومات وسهولة تداولها فى التنظيم الجديد .
- ومع انخفاض عدد المستويات التنظيمية ، تصبح الوظائف الاشرافية مهتمة اكثر بنواحى التنسيق والتشجيع والمساهمة فى حل المشكلات ، وليس مجرد نقل المعلومات حيث يقوم بهذه الوظيفة ـ وبشكل احسن ـ نظام المعلومات الآلى .
- فى الهيكل الجديد المسطح ، يختلف نطاق الادارة أو الرقابة التقليدى span of control والذى يقدر عادة بعدد محدود من المرؤوسين يشرف عليهم رئيس واحد حيث تزداد قدرة اى رئيس على التعامل مع اعداد اكبر من المرؤوسين فى ضوء المساعدات التى يحصل عليها من نظم المعلومات الآلية ، وفى ضوء ارتفاع مستوى مهارات وخبرات المرؤوسين .
- يختلف العنصر الحاكم لكفاءة التنظيم الجديد وترابطه فبدلا من السلطة كوسيلة لتحقيق الترابط فى الهيكل التقليدى ، تصبح المعلومات هى وسيلة التنسيق والمتابعة والتوجيه . ومن ثم فهى السلطة الجديدة .
- يبنى التنظيم الجديد على اساس مزيج من التنوع diversity والتخصص . ففى نفس الوقت يمكن أن توجد وحدات إدارية تهتم بالأعمال والأنشطة الجارية وتعمل على تنميتها ، كما توجد وحدات مستقلة لها طابع المشروع الخاص Entrepreneurial تعمل على خلق وابتكار انشطة ومنتجات جديدة .

- في الهيكل التنظيمي الجديد ، وبمساعدة نظم المعلومات الآلية وتقنيات الادارة الحديثة يتدفق العمل في كل المجالات آنيا (الكل يعمل في نفس الوقت) بعكس الهياكل التقليدية التي يتتابع الأداء فيها على مراحل وفقا لتدفق المعلومات (التعليمات) من أعلى الى أسفل .

- يتبنى التنظيم الجديد مفاهيم الرقابة الذاتية اكثر من الأعتماد على أساليب الرقابة التقليدية .

ومن المهم التأكيد على حقيقة أساسية ، ان النمط الشبكي **Martix organization** سيكون هو الأساس الذي تتشكل الهياكل التنظيمية الجديدة حوله بأشكال مختلفة تتناسب مع طبيعة وظروف كل مؤسسة . ان الهياكل التنظيمية الجيدة ولو انها باعتمادها على المعلومات والتقنيات الحديثة سوف تعكس بدرجة او اخرى المظاهر والملامح السابقة ، الا أنها ايضا سوف تتمتع بدرجة كافية من المرونة تسمح بتطبيق اكثر من نمط تنظيمي واحد في نفس الوقت .

وفي النهاية ، فإن النغمة الأساسية في الهياكل التنظيمية الجديدة هي محاولة الأقتراب بدرجة اكبر من مفهوم التنظيم الفعلي (غير الرسمي) الذي يقوم في الأساس على الفرد الجديد ذي المهارات الأعلى والتوجهات لكي يكون رجل اعمال Entrepreneur اكثر منه موظف وفي هذا يقول دركر(٢٧) :

«To attract and hold entrepreneurial people and to promote innovation and entrepreneurship. companies will have to create new structures with new relationships and new policies and supplement managerial compensation, benefits, and rewards with those appropriate to the very different realities of entrepreneurship».

٢ ـ ٣ الملامح العامة للفكر الادارى الجديد :

سنحاول فى هذا الجزء ـ وفى خطوط عريضة ـ عرض الأطار العام أو الملامح الرئيسية لما يمكن اعتباره « الفكر الادارى الجديد » الذى يتناسب مع معطيات عصر ما بعد الصناعة ـ عصر المعلومات .
تتميز الادارة الجديدة بملامح أساسية هى :

- التوجه الأساسى للادارة الجديدة هو التفوق والتميز باستثمار كل الطاقات الخلاقة للتكنولوجيا الحديثة والقوى البشرية عالية المهارة والتحفز «Passion for Excellence»
- المعيار الرئيسى لنجاح الادارة الجديدة فى تحقيق التفوق والتميز هو الرضا والتعامل المتكرر الذى يجدى عملاء المؤسسة ، ان رضاء المستهلك هو الغاية التى تعمل كل انشطة وجهود الادارة على تحقيقها . «Customer Orientation»
- تعمل الادارة الجديدة على تاكيد وجودها وزيادة حصتها فى اسواق مختارة بعناية Market Niches
- ومن ثم توجيه كل الطاقات الممكنه لتحقيق معدلات نمو مستمرة ومتزايدة للعوائد على حقوق الملكية المستثمرة فى المؤسسة «Increasing Growth Rates»
- تتعامل الادارة الجديدة مع المتغيرات باعتبارها حقائق تكشف عن فرص ومعوقات ، ومن ثم فالادارة الجديدة لاتخشى التغيير وانما قد تعمل على احداثه . فالتغيير فى حد ذاته يصبح محلا لاهتمام الادارة . فهى ادارة التغيير (أو التغيير المخطط) Change Managament
- تتبنى الادارة الجديدة مفهوم الابتكار Innovation والخلق Creativity باعتباره من اهم الوسائل المؤدية الى التميز والتفوق . ومن ثم مساعدة الادارة على تحقيق اهداف النمو والسيطرة على الأسواق .
- تعمل الادارة الجديدة على خلق المناخ التنظيمى الملائم Creativity Oriented الذى يسمح بانطلاق اعمال الأبتكار والابداع والمشاركة الجادة للعاملين فى تحقيق مستويات اعلى من

التميز والتفوق . ومن ثم فان الادارة الجديدة لاتتمسك بالتقاليد والمبادىء التنظيمية باعتبارها مقدسات لا يجوز تغييرها ، بل هي تستخدم كل المفاهيم والمبادىء والأساليب التى تحقق خلق المناخ المناسب ، وتعمل على تطويرها وتعديلها باستمرار Dynamic Managament

تؤمن الادارة الجديدة ان البشر هم الدعامة الرئيسية للانتاج والنجاح ، ومن ثم فانها تتبع أساليب متطورة فى اختيار الأفراد واسناد الأعمال لهم واتاحة كل الامكانيات المادية والتنظيمية التى تسمح لهم بالعمل والأداء المتميز ، وتعمل على خلق مشاعر المشاركة People Oriented

- الادارة الجديدة تتصف بالشمول والتكامل فى توجهاتها واهتماماتها ونظرتها للأمور والمشاكل , holistic وهى ترى ان الأجزاء و ان كانت تشكل الكل ، الا أن كل جزء فى ذاته هو يمثل الكل (الكل فى الجزء ، والجزء فى الكل) . هذا التداخل والتكامل يعطى للادارة الجديدة ميزة التفوق فى استثمار كل الطاقات والأخذ فى الاعتبار كل العلاقات الممكنة بما يحقق قدرة فائقة على الاداء المتميز وحقيق النتائج الأعلى .

- برغم التوجه نحو المرونة واستخدام انماط متداخلة ومتباينة فى نفس الوقت ، الا أن الادارة الجديدة سوف تتجه بصفة عامة نحو مزيد من اللامركزية وديمقراطية الادارة باعتبارها اساسيات لتحرير الأفراد واطلاق امكانياتهم فى الابتكار والابداع .

- تؤمن الادارة الجديدة بمفهوم الجودة الكلية التى تشمل كل مجالات العمل والأنتاج والخدمات الجودة الفائقة التى تعبر عن العناية بالمستهلك ، واحترام الأسس العلمية وتاكيد دور المؤسسة فى التطور الأجتماعى . ويشتبك مفهوم الجودة الكلية مع مفاهيم اللامركزية والابتكارية والمشاركة حيث لاتتحقق الجودة المنشودة الا من خلال مشاركة كاملة ومسئولية واضحة لكل عضو من اعضاء التنظيم .Quality Oriented

- تقوم الادارة الجديدة على منطق واضح ان التنظيم (المؤسسة أو الشركة) هو كيان حى يتطور ويتعلم Organizational learning ويستفيد من تجاربه وتجارب الأخرين ، ويطور نفسه ويتكيف مع المتغيرات . فالادارة الجديدة ترى التنظيم كائن حى يتفاعل مع البيئة المحيطة ويسعى الى التغيير من خلال استثمار طاقاته البشرية

Adapative Organization

ـ يتبنى الفكر الادارى الجديد منطق القيادة Leadership في توجيه العمل وتحقيق النتائج . القيادة بالمعنى الشامل التى تشجع وتوجه وترشد وتساعد وتقيم الأداء الذى يقوم به الأفراد ، وتخلق الظروف المناسبة لذلك قيادة تقوم على التفاهم المشترك مع العملاء والعاملين ، والتعايش الكامل مع ظروف العمل الطبيعية ، والاتصال الوثيق بمختلف العاملين (والعملاء والمتعاملين) ، واعتبار الجميع شركاء في النجاح .
الادارة الجديدة تؤمن باهمية العلاقات الانسانية مع كل الأطراف المتعاملة معها (عاملين ـ مستهلكين ـ موردين ...) ومن ثم فهى تهتم بادراك الناس وتعمل على فهم توجهاتهم وخلفياتهم وتحاول ان تصل الى التاثير Influence في هذه المكونات السلوكية للناس ، وليس التسلط impose او فرض قراراتها عليهم .
ـ تكرس الادارة الجديدة العمل الجماعى وتكوين الفرق Teams وتعمل على تنمية العلاقات وازالة المعوقات الاتصالية بين فرق العمل . اكثر من ذلك فهى تعمل على تشكيل الفرق بحيث تضم كل العناصر ذات العلاقة دون التقيد بالفواصل والحواجز التنظيمية التقليدية Team Building
ـ تؤمن الادارة الجديدة باهمية المبادأة Initiative او الانقضاض على الفرص واستثمار الوقت باعتباره موردا اساسيا ينبغى الافادة منه الى حد بعيد ، وكذلك تعمد الفلسفة الادارية الجديدة ـ في ادراكها لاهمية الوقت ـ الى محاولة القضاء على كل اشكال الوقت المستقطع بدون انتاج Down Time وتقليص فترات الانتظار Zero Waiting Time
ـ تميل الادارة الجديدة الى التحرر من القواعد والنظم والاجراءات الجامدة ، وترفض الالتزام الحرفي بالأدلة Manuals ، بل تترك للفرد والجماعة حرية الحركة (قد يسترشد بتلك الاجراءات ولكنها ليست مقدسة) الادارة الجديدة تعمل على تقليص البيروقراطية Debureaucratization والعبرة بالنتائج ، وفي هذا المجال ، فان الادارة الجديدة لا ترى الخطأ او الفشل في العمل على انه امر غير مقبول يتوجب منعه والمعاقبة عليه ، بل هى تراه محاولات في سبيل التجويد والاتقان ، ومن ثم تعمل على الاستفادة منه باعتباره درسا ينبغى اخذه في الأعتبار كخطوة على طريق النجاح .
ـ تتبنى الادارة الجديدة فكرة « اعطاء الانتباه » Attention بوصفها من واجبات القيادة الرئيسية . الانتباه بمعنى ملاحظة

الاداء ، ومتابعة المؤشرات ، وتحليل الظواهر ، ومعايشة المتغيرات ، وتركيز الاهتمام على المجالات الواعدة . ان الادارة الجديدة تعتبر التغيير نتيجة للانتباه . ان مجرد الانتباه الى امر أو انسان سوف يحدث تأثيرا ايجابيا في رأى الادارة الجديدة Attentive Management

- تؤمن الادارة الجديدة بأن محل الاهتمام وقمة التنظيم الادارى ينبغي أن تكون للعميل الاساسي للمنظمة Customer يليه في الاهمية العاملون الذين يتعاملون معه مباشرة ويتصلون مباشرة بتوفير السلعة أو الخدمة التي يطلبها العميل ، يلي ذلك في تسلسل الأهمية (ولا نقول السلطة التقليدية) العاملون المساعدون الذين يقومون بأداء الخدمات المساندة للعاملين الرئيسيين ، يلي ذلك باقي العاملين حتى ولو كانوا اعضاء الادارة العليا . ومن ثم فان الهيكل التنظيمي الحقيقي يكون هيكلا مقلوبا Up side Down

- تركز الادارة الجديدة اهتماما كبيرا على التعليم والتدريب والتوجيه والارشاد باعتبارها الاساليب الرئيسية لتكوين المهارات والقدرات للعاملين بما يتناسب مع مطالب العمل . ولكنها ايضا لاتستبعد المواجهة Confrontation اذا حدث ما يوجب محاسبة الفرد على تصرفاته ودفعه الى تغييرها ايجابيا .

- التوجه نحو العالمية Globalization اساس في الفكر الادارى الجديد .

- تتبنى الادارة الجديدة موقفا محابيا بشكل عام بالنسبة للمشروع الصغير وترى انه الوسيلة المناسبة لكثير من التكنولوجيات الجديدة . ومن ثم فهي تعمل على تحقيق التصغير في الحجم Downsizing للمؤسسات القائمة بما يتناسب مع هذه الحقيقة ، وكذا لاطلاق الفرص نحو ايجاد حالات من التنافس الداخلي على اسس منظمية ذاتية Entrapreneurial

- ان التوجهات نحو المرونة والرقابة الذاتية وغيرها من اهتمامات الادارة الجديدة لا يقلل من عنايتها بتكوين وتطبيق معايير واضحة لمتابعة وتقييم الأداء والحكم على النتائج وفي هذا الاطار فان الادارة الجديدة تعطي عناية خاصة لمعايير الرقابة المالية Financial controls

- الادارة الجديدة تؤمن بالتطوير التكنولوجي ، وتستثمر في البحوث والتطوير باعتبارها الاداة الحقيقية لتنمية التكنولوجيا الجديدة .

- الادارة الجديدة متحررة من قيود الزمن فهي تعمل في كل وقت وتلغي الوقت الضائع ، وتؤمن بتقديم الخدمة للعميل حين يطلبها (فور طلبها) .
- الادارة الجديدة متحررة من قيود المكان والمسافات ، وتستهدف الغاء الفجوة المكانية بين موقع الانتاج وموقع الاستهلاك .
- الادارة الجديدة متحررة من قيود المادة No Matter

■ القسم الثالث ■

٣ ـ الدور الجديد لمؤسسات التنمية الادارية

٣ ـ أ مقدمة

إن خلاصة ما ينتهى اليه استعراضنا للتحولات الكبرى الحاصلة على الساحتين العالمية والعربية وتأثيراتها على الادارة فى مؤسسات الاعمال بالدرجة الاولى ـ وكذا الادارة العامة فى الاجهزة الحكومية الى حد بعيد ـ أن هناك بدايات جادة لتكوين إطار فكر جديد للادارة يضم المفاهيم والتوجهات ويزكى الاساليب والادوات التى تتناسب مع العصر الجديد ومتطلباته ، وتهىء للانطلاق الانتاجى (للسلع والخدمات) فى أسواق العالم المتكاملة فى سوق واحد كبير ، وكذا للاستعداد للمستقبل الآخذ فى التشكل حاليا .

الاطار الفكرى الجديد للادارة يأخذ فى الاعتبار حقائق أساسية :

- **تحولات تكنولوجية فائقة تسمح للادارة الجديدة بامكانيات هائلة تتخطى بها عقبات كثيرة كانت تحد من فعالية وكفاءة الادارة التقليدية من ناحية اخرى .**
- **تحولات اقتصادية عامة تخلق فرصا فى اسواق لامتناهية وتدعو الادارة الجديدة إلى استثمارها من خلال ما يتوافر لها بفضل التكنولوجيا الجديدة من مزايا تنافسية واضحة .**
- **تحولات سياسية عامة تؤدى الى خلق كيانات كبرى من خلال اتجاهات الوحدة السياسية بين الدول من ناحية ، وتجمع الدول فى تجمعات اقتصادية وسياسية إقليمية (اوربا ١٩٩٢ مثلا) تخلق فرصا للتعامل الاقتصادى متخطية الحدود الجغرافية والسياسية التقليدية .**
- **توجه نحو العالميةGIOBALIZATION حيث تعتبر الادارة الجديدة أن الانحصار المحلى هو قيد لا محل للخضوع له فى مواجهة الفرص والتحديات فى الاسواق العالمية .**
- **تحولات اساسية فى وظائف الادارة بالتركيز على كل ما يتصل بالخلق والابداع والابتكار وتقديم الخدمات للعملاء ، والقدرة على استثمار طاقات التكنولوجيا المتزايدة .**

- تحولات هامة واضحة فى تكوين قوة العمل الجديدة التى تستطيع التعامل فى النظام الجديد ، ومن ثم تركيبة جديدة من المهارات والقدرات الادارية والفنية اللازم توافرها فى ضوء الحقائق تتشكل الادارة الجديدة التى تدور مفاهيمها بشكل او آخر حول المحاور الاتية :

- المستهلك (العميل)	Customer
- الابتكار	Innovation
- الخدمة (للعميل)	Service
- التغيير	Change
- روح المبادأة فى الاعمال	Entrepreneurship
- الجودة الشاملة	Total Quality
- التفكير الخلاق	Creative Thinking
- انتهاز الفرص	Opportunistic
- العلاقات الانسانية	Human Relations
- عمل الفريق	TEAM Working
- التداخل والتشابك	Networking
- المستقبلية	Futuristic
- المشاركة	Participation
- ازكاء روح الملكية	Ownership
- التميز والتفوق	Excellence
- المرونة	Flexibility
- الشمولية	Holistic
- التصغير	Doownsizing
- العالمية	Giobalization
- التنوع	Diversification
- التخصص	Niching

ومن ثم فالمطلوب ايجاد المدير الذى يستوعب كل ما سبق ويمارسه فعلا .

٣ ـ ٢ المهارات الادارية الجديدة :

إن العرض السابق لملامح الادارة الجديدة يقودنا الى تصور اهمية المهارات الآتية للمدير الجديد : (٢٨)

- الرؤية النافذة للأمور **Creative insight**

بحيث يرى الحقائق واصول المشكلات وليس فقط مظاهرها الخارجية . ومن ثم يكون اقدر على تصور الحلول السليمة .

- الاحساس بالآخرين **Sensitivity**

إن البشر هم اهم الموارد في مؤسسة الاعمال ، ومن ثم يحتاج المدير الى مهارات خاصة لكى يحسن التعامل معهم ويحس بمشاعرهم ويصل الى التاثير في سلوكهم .

- البصيرة المستقبلية **Vision**

اى القدرة على التصور المستقبلي . وتحديد الأهداف والمجالات الجديدة ، واستكشاف الفرص ، ومن ثم القدرة على توضيح هذه الصور المستقبلية للعاملين معه .

- توقع التغيير **Versatility**

اى إدراك المتغيرات وتوقع اشكال التغيير المستقبلية ومجالاتها ، والتكيف معها .

- إحداث وادراك التغيير **Focus**

القدرة على التركيز والسيطرة على الأحداث وتوجيه النشاط في الاتجاة الذى يحقق اهداف الادارة .

- النفس الطويل **Patience**

اى التعامل في ظروف الأجل البعيد وليس مجرد الانحصار في الفترة القصيرة .

- المهارة التكنولوجية

اى القدرة على إستيعاب التكنولوجيا الجديدة ، وقبولها واستخدامها في مواضعها الصحيحة .

- إدارة الضغوط **Stress Management**

اى القدرة على إدارك الضغوط وتحديد مصادرها وتحليل اسبابها وابتكار الأساليب لاستيعابها والتعامل معها .

● الانفتاح Openness

أى القدرة على قبول الجديد ، والتعامل فى مواقع وظروف ومجتمعات غريبة او متغيرة . والتاقلم مع المواقف غير المعتادة .

● إدارة الجماعات Group Leading

أى القدرة على تكوين وتشغيل فرق العمل ، والتعامل الصحى مع الجماعات ، والمرونة فى اساليب التوجيه والقيادة بما يتناسب مع تكوين كل جماعة .

● إتخاذ القرارات Decision Making

وهى ليست مهارة جديدة ، ولكنها الأساس فى إمكان قيام المدير بعمل كفء مستثمرا كل مهاراته السابقة .

٤٩ الاقدام وروح رجل الاعمال Entreprenuership

اى القدرة على التصرف باسلوب وتفكير رجل الاعمال الذى ينشىء وينمى ويقود بدافع الرغبة فى الانجاز .

تلك المهارات تشكل فى مجموعها نظاما متكاملا حيث تتفاعل مع بعضها البعض لتوجيه سلوك المدير وتحديد مدى فعاليته وكفاءته فى تطبيق وممارسة الادارة الجديدة .

٣ ـ ٣ الدور الجديد لمؤسسات التنمية الادارية العربية

٣ ـ ٣ ـ أ مقدمة

فى دراسة حديثة للبنك الدولى (٢٩) اوضحت ان العالم يتبين الان وبدرجة واضحة أهمية الدور الذى يلعبه المديرون فى توجيه واستخدام موارد المجتمع . ومن ثم أوضحت الدراسة الاهتمام المتزايد الذى تلقاة وظيفة التنمية الادارية فى العالم سواء فى دوله المتقدمة إقتصاديا ، أو فى اجزائه الاقل تقدما . وقدمت الدراسة بعض التعميمات الهامة منها :

ـ وضوح اتجاة مؤسسات التنمية الادارية إلى تقبل واستيعاب المتغيرات الحاصلة اقتصاديا وسياسيا وتكنولوجيا وانعكاس ذلك على برامجها واساليبها .

ـ وضوح الاتجاة نحو تحقيق اهداف التنمية الادارية من خلال الانشطة الذاتية لمؤسسات الاعمال وغيرها من التنظيميات- In Company وذلك لإحداث التغيير المناسب لظروف وتوجهات المؤسسة ذاتها .

ـ وضوح الاهتمام بمفهوم العالميةGlobolization وإدماج هذا المفهوم فى برامج وأنشطة التدريب والتنمية الادارية بأساليب شتى . ومن هنا تشير الدراسة الى ضرورة إيجاد صيغ من التدريب لفترات أطول نسبيا لتمكين المدير من الحصول على مهارات تحليل الاتجاهات العالمية واكتساب القدرة على التعامل فى ظل ثقافات مختلفة .

ـ وقد إنعكس هذا الاهتمام بدرجة واضحة ـ كما بينت الدراسة ـ على برامج الماجستير فى إدارة الاعمالM . B . A التى تقدمها الجامعات ، فقد إتجهت اغلب الجامعات الى إدماج عنصر العالمية فى برامجها ، وانتقلت بعض الجامعات الأمريكية ببرامجها الى دول أخرى لتحقيق

تفاعل المتدربين مع المجتمعات الاجنبية التى يهتم محيط الاعمال الامريكي بالتعامل معها (٣٠)

– هناك تركيز واضح فى جهود وانشطة مؤسسات التنمية الادارية على إعداد وتدريب رجال الاعمال واصحاب المؤسسات الصغيرة باعتبار ان نمو قطاع الاعمال الصغيرة والمتوسط هو العنصر الذى سيحكم التنمية الاقتصادية فى دول العالم النامى من ناحية ، واخذا فى الاعتبار الاتجاة نحو تصغير احجام المؤسسات فى الدول المتقدمة من ناحية اخرى .

« The future development of the indiginous business sector in the devel - oping world depends heavily on the emergence of small and medium scale entrepreneurs »

– وتاسيسا على ما تقدم ، فإن دراسة البنك الدولى تلحظ اتجاها عالميا نحو تغيير دور الدولة ومن ثم الموظف العام نتيجة لسياسات اللامركزية والادارة المحلية وتحويل الملكية العامة الى الملكية الخاصة ، وتشجيع المبادرات الخاصة وخروج الدولة من مجالات العمل الاقتصادى المباشر والتحول الى اقتصاديات السوق والمشروع الحر . كل ذلك معناه تخفيف قبضة الدولة فى ادارة الاقتصاد القومي والتحول الى سياسات التوجيه غير المباشر بدلا من سياسات التراخيص والرقابة الدقيقة والتدخل التفصيلى فى الحياة الاقتصادية . الامر الذى ينعكس بالضرورة على تغيير واضح فى واجبات الموظف العام ، ومن ثم مهاراته وإعدادة وتدريبه . ولذلك نجد التدريب فى مجال الادارة العامة يهتم الان – حسب ما تبين فى دراسة البنك الدولى – الى تكوين المدير ذو المواصفات والمهارات الادارية العامة

Generalist وبذلك يمكنه التنقل من موقع عمل الى موقع آخر حسب تطور الظروف .

– ولعل من اهم ما اوضحته دراسة البنك الدولى هو ظاهرة تعدد المؤسسات والاجهزة التى تعمل عادة فى محيط التنمية الادارية وتفتقد التنسيق فيما بينها نظرا لعدم وجود سياسات قومية للتنمية الادارية . ومن ثم تصبح بلورة مثل هذة السياسة القومية من شروط فعالية التنمية الادارية فى مواجهة المتغيرات والتحديات التى تواجه الادارة .

– وقد استعرضت دراسة البنك الدولى المؤسسات العاملة فى حقل التنمية الادارية فى عينة من دول العالم ، وتبين مشاركة الجامعات والمعاهد الأكاديمية بنسبة هامة من خلال برامج دراسة الماجستير والدبلومات ، وكذا من خلال برامج التدريب القصيرة . الى جانب ذلك تقوم مؤسسات الاعمال ذاتها – خاصة فى اليابان – بدور بارز فى تدريب مديريها . وقدبرزت فى السنوات الاخيرة عديد من المؤسسات الخاصة المتخصصة فى اعمال التدريب الادارى والاستشارى .

٣ ـ ٣ ـ ٢ إتجاهات أمام مؤسسات التنمية الادارية العربية .

من خلال استقراء الملامح السابقة لحركة التنمية الادارية على مستوى العالم ، نلاحظ تطورا أساسيا نحو المديرين ـ خاصة العاملين فى المشروعات الصغيرة ـ لتكوين قدرة ادارية متكاملة تنتقل بالمدير الى مستوى رجل الاعمال ، وليس مجرد الانحصار فى محاولة تنمية مهارات منفردة أو مستقلة . ان التنمية الشاملة للطاقات الابداعية للمدير وتوصيله الى مستوى القدرة على مباشرة الاعمال بروح المالك والمنظم Entrepreneur وليس الموظف او المدير المحترف ، هو التحدى الحقيقى لعملية التنمية الادارية فى العالم . من اجل ذلك يجب تكوين اساليب جديدة للتنمية الادارية تقوم على المشاركة الفعالة من جانب المتدرب Participation والمحاكاة للظروف الواقعية والتدريب على حل المشاكل وتنفيذ الحلول Problem - solving & Action training حتى تتكون لدى المدير القدرات العملية المطلوبة . كذلك يحتل التدريب القيادى اهمية كبرى فى تكوين المدير الجديد . (٣٠)

ومن الملاحظات الهامة ايضا ، ان مجرد الاقتصار على التدريب الادارى لا يحقق النتائج المطلوبة ، وانما تتجة مؤسسات التنمية الادارية نحو تكامل وظائفها بحيث توفر للمديرين (ورجال الاعمال) خدمات استشارية تعاونهم فى تحليل مشكلاتهم والتماس الحلول لها ، كذلك تنتشر الان خدمات المعلومات بحيث تدير مؤسسة التنمية الادارية نظاما متكاملا يتيح للمديرين المتعاملين معها الحصول على خدمات مثالية متكاملة ومتجددة .

كذلك تلجا مؤسسات التنمية الادارية ـ فى تفاعلها مع متغيرات البيئة ـ الى استخدام اساليب ووسائل جديدة للتواصل والاتصال مع جماهيرها . ومن ثم انتشر استخدام شرائط الفيديو Video tapes وبرامج التعليم المبرمج Programmer Learning وبرامج التدريب عن بعد Correspondence Programs كذلك تعمد مؤسسات التنمية الادارية الحديثة إلى إنتاج برامج ووسائل تساعد على التنمية

الذاتية للمدير Development Self دون الحاجة الى ان يترك عمله ويلتحق بدورة معينة فى مركز او معهد تدريبى .

تلك الملاحظات السابقة تسهم فى تحديد إطار عام نتصور ان تلتزمه مؤسسات التنمية الادارية العربية من أجل تحقيق التفاعل الايجابى بينها وبين بيئاتها الخارجية والداخلية . ويدعو الاطار العام المقترح مؤسسات التنمية الادارية العربية للعمل على المحاور الأساسية الآتية :

- المحور الأول : المدير العربى

ويقوم هذا المحور على أساس أن تستوعب مؤسسات التنمية الادارية حركة المتغيرات الحاصلة وإتجاهاتها الحالية والمستقبلية ، ومن ثم تمثل التصورات الادارية المناسبة والاسهام فى تكوين وبلورة فلسفات ومفاهيم ونظم وتوجهات إدارية تكون أساسا فى تكوين المدير العربى الجديد سواء فى مؤسسات الاعمال أو المؤسسات الحكومية . ومن ثم إبتكار الاساليب والأدوات المناسبة لاحداث التنمية الشاملة والمتكاملة فى قدرات ومفاهيم وانماط سلوك المدير العربى ، ومواصلة الاتصال به وتتبعه وتزويده بالخدمات الاستشارية والمعلومات اللازمة لتجديد وشحذ معلوماته وقدراته .

- المحور الثانى : المؤسسة العربية

فى إطار خبراتها ومعلوماتها عن التحولات الاقتصادية والتكنولوجية عالميا ومحليا ، واتساقا مع المفاهيم الادارية الجديدة التى سيتم تدريب المديرين عليها ، فإن المؤسسة العربية ذاتها أو التنظيم الذى سيوجد فيه المديرون بعد تدريبهم تحتاج هى الأخرى إلى عناية خاصة لتطوير أوضاعها الهيكلية Structural والاجرائية Procedural وانواع التقنيات اللازمة لها ، بحيث تهيىء مناخا متكافئا مع الخبرة الادارية الجديدة للمدير .

إن مؤسسات التنمية الادارية العربية مطالبة ببذل جهود واضحة فى سبيل التطوير الهيكلى لمؤسسات الاعمال العربية من خلال :

- انشطة البحوث والدراسات
- انشطة الاستشارات
- انشطة الاعلام الادارى ونظم المعلومات
- الندوات والمؤتمرات وحلقات البحث

- المحور الثالث : البيئة العامة (المجتمع)

أن مؤسسات التنمية الادارية العربية مطالبة بالالتحام والتفاعل مع مؤسساته المختلفة ، وإنهاء العزلة التى تعيشها ،

والانحصار والتقوقع الذى تميزت به خلال السنوات السابقة . إن اهم مجالات التفاعل المطلوبة تتبلور فى الآتى :

- الاتصال والتفاعل وتنسيق الجهود مع الجامعات والمعاهد والمراكز الأكاديمية وذلك من اجل المشاركة الجادة فى تكوين الأطر والكوادر الادارية الجديدة بالاستفادة من كل الطاقات والمصادر العلمية فى مختلف التخصصات والمتاحة للجامعات ، والخبرات التطبيقية ومصادر المعلومات العلمية المتاحة لمؤسسات التنمية الادارية . إن مزيج الخبرة الاكاديمية والتطبيقية سوف يسهم فى الاسراع بتكوين النمازج الادارية الجديدة على أسس اكثر دقة .

- الاتصال والتفاعل مع الاجهزة والمؤسسات الحكومية المسئولة عن رسم السياسات واتخاذ القرارات ، وذلك للاسهام والمشاركة فى صياغة السياسات المناسبة لدفع جهود التنمية الادارية ، وضمان تمثيل افكار ومفاهيم الادارة الجديدة وتضمينات فى السياسات والقرارات الحكومية . ولعل قضايا تطوير الادارة المحلية وتحويل ملكية القطاع العام الى القطاع الخاص ، ومطالب تحرير الادارة الحكومية وتحسين الكفاءة بها تمثل انماطا لمجالات الحركة النشيطة التى يمكن - ويجب - لمؤسسات التنمية الادارية أن تسهم فيها .

- الاتصال والتفاعل مع وسائل الاتصالات العامة كالصحافة ووسائل الاعلام المختلفة وذلك للاسهام فى بلورة وتشكيل الرأى العام بما يتوفق مع مفاهيم الادارة الجديدة .

- الاتصال والتفاعل مع التنظيمات المهنية والنقابات والاتحادات - كالغرف التجارية والاتحادات الصناعية وجميعيات رجال الاعمال وغيرها من المنظمات ذات العلاقة والاهتمام بقضايا الادارة والاعمال . والغرض من هذا الاتصال التنسيق والتعرف على الاتجاهات والنوايا من جانب ، وصياغة وتشكيل وجهات نظر ومواقف عامة ومشتركة بالنسبة لقضايا التطوير الادارى والمؤسسى .

- المحور الرابع : مؤسسة التنمية الادارية ذاتها

تطوير مؤسسة التنمية الادارية ذاتها هو المحصلة النهائية لكل ما سبق - وفى الحقيقة فإنه شرط اساسى لامكان تحقيق حركة معقولة على اى من المحاور السابقة .

إن مؤسسة التنمية الادارية العربية مطالبة بان تقود حركة التطوير الادارى العربى من خلال أخذ المبادرة بتبنى مفاهيم الادارة الجديدة ووضعها موضع التطبيق الفعلى ، ومن ثم يتحقق من خلال ذلك نموزج عملى وفعلى يتخذ اساسا لتشجيع مؤسسات الاعمال وغيرها من الجهات على ان تحذو نفس الاتجاه .

إن مؤسسة التنمية الادارية العربية ذاتها مطالبة بان يكون لها السبق فى :

- إستقبال واستيعاب التكنولوجيات الادارية الجديدة وتطويعها واستخدامها .
- تطوير هياكلها التنظيمية وفقا لمتطلبات عصر المعلومات وتكنولوجيا الالكترونيات .
- تشجيع تكوين فرق العمل وجماعات البحث على اسس حديثة .
- تحرير نظمها وإجراءاتها من القيود والاتجاه نحو اللامركزية وتفويض السلطة .
- تاكيد البحث عن التميز والتفوق والابتكار بتحديث برامجها وتطوير اساليبها التدريبية وتنمية المواد التدريبية الحديثة النابعة من ظروف البيئة العربية .
- تاكيد مفاهيم الخدمة والاهتام بالعميل (المتدربين) وإشراك المتدربيت ومؤسساتهم بشكل عملى فى بحث وتطوير الانشطة وتقييم فعالياتها .
- توجيه موارد مناسبة لتنمية البحوث والدراسات وإنشاء قواعد للمعلومات .





المراجع والهوامش

(1) Drucker, P., F., The Frontiers of Management. Harper and Row Publish-ers, N.Y., 1986 P. X

(2) Peters, T., and Austin, N., A Passion for Excellence, Werner Books, 1985, p.398.

(3) Drucker,P.,F.,Op.Cit., p.30

(4) ——————————————., P..22

(5) ——————————————., pp.440-49.

(6) Naisbitt, J. and Aburdene,P., Megatrends, William Morrow and Co., Inc., N.Y., 1982.

(7) ———., Megatrends: 2000, William and Morrow and Co. N.Y.,1990.

(8) ——————————————., Op.Cit.,P.16.

(9) ——————————————., Op.Cit.,P.23.

(10) ——————————————., Op.Cit.,P.16

(11) Porter,M.E., Competitive Advantage, The Free Press.N.T., 1985

(×) الاضافة من الكاتب

(١٢) البيانات الواردة في هذا الجزء مستمدة من مصدرين :

ا ـ نايسبت وابوردينى ، ص١٥٥ ـ مابعدها Megatrends:2000 ، مرجع سبق ذكره

ب ـ ربيع صادق دحلان ، تطبيق اساليب إدارة الأعمال على منظمات الادارة العامة رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ١٩٨٧

(١٣) د. على السلمي ، إدارة القطاع العام

(14) Natisbitt, J., and Aburdene, Megatrends 2000, Op.Cit, P.178

(15) Porter, M.E., Op.Cit,PP: 164-200

(١٦) لعرض جيد جدا لملامح ونماذج هذه الثورة التكنولوجية ، راجع : شريف دولار ، إدارة التغيير ، ١٩٩٠

(17) Davis, S.M., Future Perfect, Addison-Wesley Publishing Co., Inc. 1987

(18) ——————————————., Op. Cit.P.41

(19) Peters, T., and Austin. N., A Passion for Excellence, Op. Cit. P.197

(20) Business Week, Innovation: The Global Race, 4/9/1990

(٢١) اثناء كتابة هذا الجزء حدثت ظروف المشكلة العراقية ـ الكويتية ودخول القوات الأمريكية الى المملكة العربية السعودية بكل تداعياتها السلبية على قضية الوحدة العربية .

(22) Geneen, H., Managing, Avon Books, N.Y., 1984, p.35

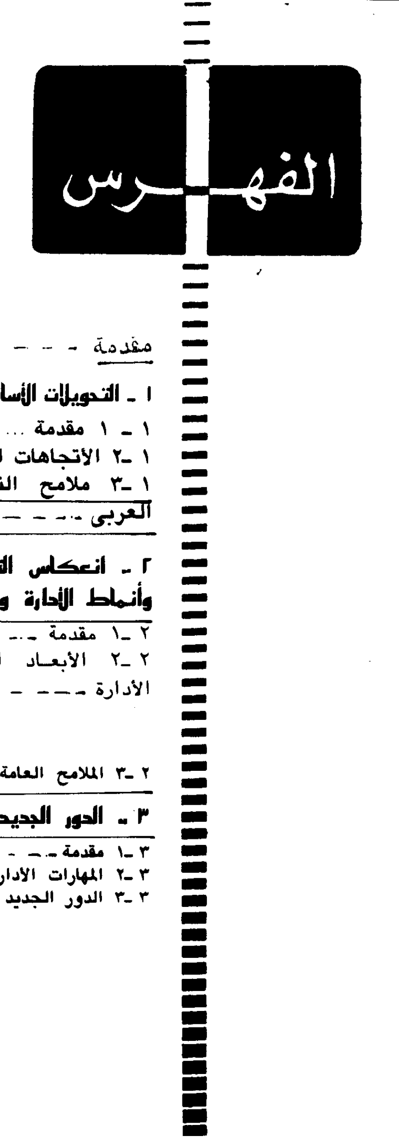
(23) Gilder, G., Microcosm, Simon and Schuster, Inc., 1989, P.18

(24) «Real Primary Commodity Prices» by David Spasfor, IMF In ternational Memorandum, May,17,1985. Citedin Drucker,P. Management, Op.Cit, p.27 New Frontiers of

(25) Drucker, P., The Frontiers of Managment, Op.Cit, P. 189-192
(26) Drucker, P. Ibid, P.159.
(27) ———————————————— , P.158.
(28) Craig R. Hickman & Micheal A.Silva, Greating Excellence, New American Library N.Y.1984,PP,31-33
(29) Sameul Paul, John Ickis, and Jacob Levitsky, Educating managers for Business and Government: A Review of International Experience. World Bank Discussion papers No.54.1989.

(٣٠) تنظم جامعات انديانا ، شيكاغو ، نورث ويسترن على سبيل المثال برامج لتعليم المديرين Execnttive Education تحتوى على جرعات متزايدة من التعرف على الظروف الدولية واللغات الأجنبية ونظم التعامل فى الأسواق الخارجية .

(٣١) تنص كلية الادارة بجامعة شيكاغو على ضرورة ان يحضر كل طالب جديد فى اول فصل دراسى مقررا خارج المنهج non-credit فى التنمية القيادية يقوم على العمل الجماعى فى مجموعات صغيرة .



الفهرس

مطابع الأهرام التجارية - قليوب - مصر